

**Н.В. НАУМОВА, Л.А. ЖАРИКОВА**

# **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ**

УДК 657.3 (075)  
ББК У291.9-23Я73  
Н342

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор  
*В.В. Быковский*

Кандидат экономических наук, доцент  
*Л.С. Тишина*

**Наумова, Н.В.**

Н342      Бюджетирование в деятельности предприятия : учебное пособие / Н.В. Наумова, Л.А. Жарикова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 112 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-0830-5.

Уделено большое внимание сводному бюджету предприятия. Дан порядок его составления, функции и цели контроля, анализа исполнения бюджета. Приведены рекомендации по повышению эффективности бюджетирования на предприятии. В частности, определена роль материального стимулирования менеджмента в эффективном бюджетировании.

Предназначено для студентов и аспирантов экономических специальностей, специалистов коммерческих структур.

УДК 657.3 (075)  
ББК У291.9-23Я73

ISBN 978-5-8265-0830-5

© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный  
технический университет» (ТГТУ), 2009  
Министерство образования и науки Российской Федерации

**ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»**

**Н.В. НАУМОВА, Л.А. ЖАРИКОВА**

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рекомендовано Учёным советом университета  
в качестве учебного пособия для студентов и аспирантов  
экономических специальностей, специалистов коммерческих структур



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2009

Учебное издание

НАУМОВА Наталья Валерьевна,  
ЖАРИКОВА Любовь Александровна

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие

Редактор Л.В. Комбарова  
Инженер по компьютерному макетированию М.А. Филатова

Подписано в печать 31.08.2009.  
Формат 60 × 84/16. 6,51 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 318.

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

## ВВЕДЕНИЕ

---

В рыночных условиях хозяйствования процветающим считается предприятие, получающее устойчивую прибыль от своей деятельности. Это задача-максимум может быть реализована на стабильной основе посредством бюджетирования. Как известно, ведущая роль в координации деятельности субъектов рынка принадлежит ценам, именно они определяют выгодные объёмы и способы производства для участников хозяйственных связей. Каждое предприятие вынуждено подчинить свои действия ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку никто не в состоянии отменить их действие. Однако во внутренней структуре каждого предприятия механизм цен вытесняется сознательными действиями администрации, менеджеров и других специалистов. Поэтому деятельность предприятия регулируется через принятие плановых решений. С этой позиции планирование и следует рассматривать как механизм, который заменяет цены и рынок во внутренней деятельности предприятия и осуществляется путём составления бюджетов.

Понятие «бюджет» применяется не только для национальной экономики, но и применительно к отдельному предприятию. При этом под бюджетом понимается именно план хозяйственной деятельности предприятия на текущий бюджетный период – обычно квартал или год. Отличительными особенностями бюджетирования на уровне предприятия являются: формализация, централизация, системность.

В настоящее время большинство предприятий испытывает трудности, связанные с процессом бюджетирования. В данном учебном пособии описывается порядок составления сводного бюджета на предприятии, методика контроля и анализа его исполнения, определён комплекс мероприятий, способствующих повышению эффективности бюджетирования на предприятии.

# 1. Теоретические основы бюджетирования

## 1.1. Сущность, цели и задачи бюджетирования

Обычно слово «бюджет» больше ассоциируется с разработкой экономической политики в масштабах государства. Менее известно, что бюджет может разрабатываться и утверждаться не только для всей страны, но и на микроуровне, в рамках планирования деятельности отдельного предприятия. Можно сказать, что помимо «государственного бюджетирования» существует и «корпоративное бюджетирование», под которым понимается поставленная на регулярную основу система «сквозного» (комплексного) планирования, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Следует отметить, что термины «бюджет» и «план» не являются тождественными. *Бюджет* – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определённый период по:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

При составлении бюджета основными характеристиками являются следующие:

- формализация;
- централизация;
- системность.

Понятие «формализация» означает, что бюджет – это, прежде всего, набор цифр. План же, помимо бюджетных цифровых показателей, как правило, включает в себя перечень конкретных мероприятий по достижению данных показателей.

Другим существенным моментом является то, что бюджет охватывает только централизованно устанавливаемые аппаратом управления (директивные) показатели для отдельных подразделений (центров ответственности). Методология бюджетирования на отдельных предприятиях может различаться: встречается планирование «сверху вниз» (проекты бюджетов подразделений разрабатываются службами аппарата управления); «снизу вверх» (проекты бюджетов разрабатываются самими подразделениями); встречное планирование (проекты бюджетов разрабатываются подразделениями с последующей корректировкой службами аппарата управления). Однако, в конечном итоге, утверждение бюджетных показателей происходит по линии «аппарат управления – подразделение (центр ответственности за исполнение утверждённых бюджетных показателей)».

Таким образом, бюджетные показатели всегда устанавливаются «сверху вниз» центральным органом (аппаратом управления) предприятия и обязательны к исполнению структурными подразделениями – центрами ответственности. Исключением является составление индикативного бюджета, который устанавливает целевые ориентиры стратегии развития предприятия на долгосрочную перспективу и носит рекомендательный характер для подразделений предприятия.

Следует отметить, что бюджет включает в себя лишь целевые показатели, устанавливаемые центральным органом (аппаратом управления) предприятия, которые объект бюджетирования (структурное подразделение) обязан выполнить.

«Системность» означает, что в бюджетировании совокупность бюджетов отдельных центров ответственности в обязательном порядке формирует сводный бюджет предприятия в целом. В конечном итоге объектом бюджетирования служит бизнес предприятия как единое целое, и бюджетные показатели для отдельных подразделений и по отдельным сегментам хозяйственной деятельности устанавливаются, исходя из критерия максимизации конечных финансовых результатов предприятия в целом, а не повышения эффективности данного отдельного сегмента.

Бюджет предприятия, как и бюджет государства, всегда разрабатывается на определённый временной интервал, который называется бюджетным периодом. Предприятие может одновременно составлять несколько бюджетов, различающихся по продолжительности бюджетного периода (текущий

квартальный бюджет, среднесрочный годовой бюджет, долгосрочный «бюджет развития» на 3 – 5 лет и т.д.). Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является одной из важных предпосылок эффективности системы бюджетного планирования в целом [1].

Следует также различать понятия бюджет и бюджетирование. Бюджет, как уже говорилось, – это насыщенный количественными показателями документ, в соответствии с которым предприятие ведёт свою хозяйственную деятельность. Бюджетирование – это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Стадии бюджетного процесса представлены на рис. 1.

Таким образом, *бюджетный цикл* – это период времени от начала 1-й стадии бюджетного процесса, т.е. составления сводного бюджета, до завершения 3-й стадии – план-факт анализа исполнения сводного бюджета. В идеале в компании бюджетный процесс должен быть непрерывным, т.е. завершение анализа исполнения бюджета отчётного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.



**Рис. 1. Схема стадий бюджетного процесса**

Главным условием обеспечения непрерывности бюджетного процесса является правильная методология проведения «сквозного» план-факт анализа исполнения бюджета, на базе которого формируются цифры бюджетных показателей следующего периода, т.е. план-факт анализ – это одновременно и отправная и завершающая стадия бюджетного цикла.

В настоящее время бюджетирование является трудоёмким и неэффективным процессом. Планово-экономические службы подготавливают огромное число документов, при этом большинство из них непригодно для финансового анализа. Бюджетирование затянато во времени, что делает его непригодным для принятия управленческих решений. При существующей системе бюджетирования невозможно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности.

Исходя из вышесказанного, следует что, основной целью при составлении бюджетов является координация всех сторон деятельности предприятия [43]. Задачи, которые призвано решить бюджетирование, можно сформулировать следующим образом:

- бюджетирование необходимо для понимания где, когда, как и для кого вы собираетесь производить и продавать продукцию;
- бюджетирование необходимо для определения объёма и суммы ресурсов, необходимы для достижения поставленных целей;
- бюджетирование необходимо для эффективного использования привлечённых ресурсов.

## **1.2. Аналитический, учётный, организационный и программно-технический аспекты бюджетирования**

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на

практике. Методическая и методологическая база составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета составляет аналитический блок (или компонент) бюджетного процесса.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учёта, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учёта на предприятии составляет основу учётного блока (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии [42].

Понятие организационной структуры включает в себя:

- количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия;
- совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, т.е. теми центрами ответственности, которым назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение.

Система управления бюджетированием – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Так как бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным), точно так же регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учётная информация, необходимая для его обеспечения.

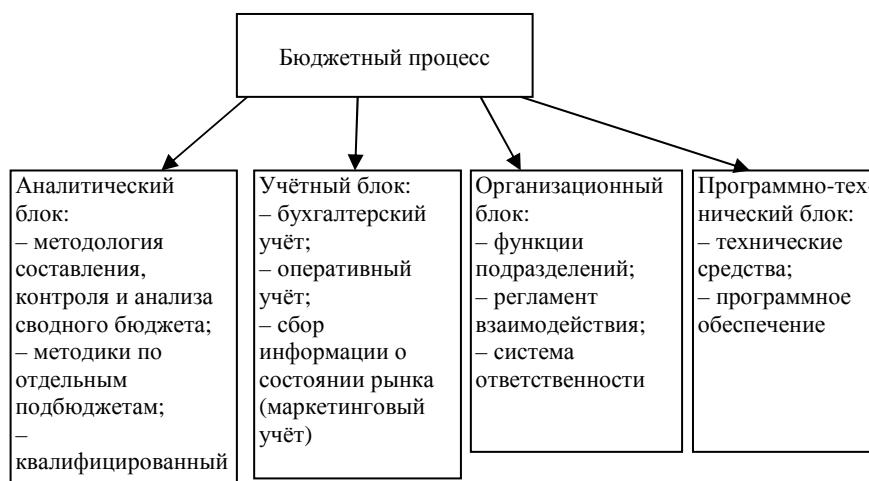
С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот – совокупность регулярных, закреплённых в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях, информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

Организационная структура и система управления составляют организационный блок (компонент) бюджетного процесса.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учётно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок (компонент) системы бюджетирования.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии (рис. 2).

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учётного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учёта, с другой же стороны, он



**Рис. 2. Инфраструктура бюджетного процесса**



жёстко закреплён внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

Так же трудно провести разделение между учётным и аналитическим блоками, ибо обработка информации для управленческих целей, включая расчёт коэффициентов, структурирование данных начинается уже на стадии составления учётных регистров.

Многие предприятия не получают должного эффекта от бюджетного процесса, поскольку принимают за него совершенно иной процесс – работу планово-учётной системы. Результатом может стать систематическое неисполнение планов.

В частности, одной из важных составляющих инфраструктуры бюджетного процесса, является методика планирования. Универсальных рекомендаций по составлению таких методик не существует: часто эвристические алгоритмы планирования показывают более точные результаты, чем классические. Однако можно выделить несколько типовых проблем.

Первая проблема – это отсутствие самих методик. Даже если самой финансовой службе будет казаться, что все наименования в графах должны читаться однозначно, всегда найдётся подразделение, которое поймёт это по-своему. Соответственно, уже на этапе агрегирования произойдут существенные «допущения».

Вторая проблема – это внутренние недостатки методик, связанные с их не отражением действительности. Наиболее существенные трудности связаны с планированием движения денежных средств: именно здесь часто возникают проблемы, вызванные тем, что не учитываются фактические сложившиеся отношения с контрагентами.

Ещё одна проблема, связанная с применением методик планирования, – это отсутствие создания резервов, т.е. планирование «впритык». Желательно, чтобы резервы существовали у всех центров ответственности.

Для того чтобы понять, насколько адекватны существующие методики планирования реальным потребностям бизнеса, необходимо проанализировать их не только с точки зрения правильного исполнения «арифметических» действий, но и с точки зрения фактических результатов их применения, а также с точки зрения внешней среды.

Говоря о требованиях ко второй составляющей бюджетного процесса – учётной системе, можно выделить следующие:

1. Обеспечение достоверности отчётности с точки зрения обязательных требований.
2. Защита от несанкционированного доступа.
3. Однократный ввод данных, т.е. единая база операций для всех видов учёта (бухгалтерского, налогового, управленческого, МСФО).
4. Обеспечение необходимой аналитики для следующих целей:
  - возможность сопоставления плана и факта;
  - возможность разделения постоянных и переменных, прямых и косвенных затрат;
  - возможность проведения маржинального анализа;
  - возможность осуществления дополнительных процедур внутреннего контроля.

Одной из задач учётной системы является обеспечение достоверности финансовой отчётности предприятия. Следует отметить, что любую управленческую отчётность желательно приблизить к стандартам МСФО, потому что такая отчётность лучше всего отражает реальную картину. Типовыми проблемами эргономичности отчётности являются следующие:

- излишне большое количество информации в отчётах;
- снижение информативности из-за агрегации информации;
- отсутствие сравнения с плановыми показателями или показателями предыдущего периода;
- использование данных «по оплате» и «по отгрузке».

Также необходимо отметить: в рамках системы бюджетирования особое внимание следует уделить структуризации, т.е. созданию попроцессной модели деятельности предприятия. Ведь бюджетировать необходимо выходы бизнес-процессов, а конкретнее те из них, которые представляют собой движение материальных и финансовых потоков. В таком случае, возникает противоречие между существующей организационной структурой и структурой процессов. Варианты разрешения данного противоречия могут быть следующими:

1. «Жёсткий вариант» – полное реформирование оргструктуры, включая переподчинение отделов и должностных лиц. Возможные последствия такого решения: сопротивление подчинённых, увольнений ценных сотрудников.

2. «Мягкий вариант» – формирование финансовой структуры на основе организационной, при этом руководители служб, помимо своих функциональных обязанностей, несут ответственность и за выполнение бюджетных планов.

3. «Компромисс» – принятие за основу оргструктуры с последующей её модификацией для получения структуры финансовой, например, объединение однородных по функциональному признаку подразделений в один ЦФО.

В рамках организационного блока инфраструктуры системы бюджетирования особое внимание следует уделить компоненту – мотивация. Традиционной является ситуация, что ответственные за достижение конкретных показателей не назначены, и их материальное стимулирование от этих показателей зависит, в лучшем случае, наполовину. Это приводит к тому, что большинству сотрудников безразлично достижение показателей, особенно если они объективно завышены [10].

Следует делать вывод, что при разработке системы мотивации необходимо определить, какое подразделение на какой показатель влияет.

И мотивация каждого из подразделений должна строиться именно на таких показателях как стратегических, так и тактических.

Также важной проблемой системы мотивации является слишком большая сложность. Независимо от того, на основании чего она была разработана, количество показателей будет иметь тенденцию к увеличению. Поэтому необходимо стремиться к адекватности системы мотивации: рядовой сотрудник должен мотивироваться не более чем за 3 – 5 показателей, а топ-менеджер – за 5 – 7 показателей.

При разработке четвёртого элемента инфраструктуры бюджетного процесса – автоматизированных систем бюджетирования, необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- обучение принципам построения и функционирования системы бюджетного управления будущих пользователей;

- использование одних и тех же управленческих аналитик для планирования, контроля и анализа деятельности;

- определение ответственности за составление планов их выполнение, учёт и регистрацию результатов, а также за последующий анализ;

- чёткое описание регламентов взаимодействия подразделений в процессе составления и исполнения бюджетов;

- интеграцию автоматизированной системы бюджетирования с существующей учётно-аналитической системой.

### **1.3. ВИДЫ БЮДЖЕТОВ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ**

Сводный бюджет предприятия состоит из трёх бюджетов 1-го уровня – операционного, инвестиционного и финансового. Часто в отечественной литературе финансовый бюджет определяют ещё как «бюджет движения денежных средств» или «денежный бюджет». Это не совсем корректно, так как целью составления финансового бюджета является не только планирование денежных поступлений и расходов предприятия, но и шире, всех оборотных средств и краткосрочных обязательств как основных факторов, определяющих текущую платёжеспособность компании [41].

Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период. Следовательно, объектом рассмотрения операционного бюджета, является финансовый цикл предприятия.

Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений), что составляет основу инвестиционного цикла.

*Цель финансового бюджета* – планирование баланса денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле – баланса оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

«Выходными» результатами бюджетного процесса являются плановые формы сводной финансовой отчётности:

- отчёт о финансовых результатах (прибылях и убытках) – «выходная» форма операционного бюджета;
- отчёт о движении денежных средств и отчёт об изменении финансового состояния – «выходные» формы финансового бюджета;
- отчёт об инвестициях – «выходная» форма инвестиционного бюджета;
- баланс – интегральная «выходная» форма, объединяющая результаты всех трёх основных бюджетов, составляющих сводный бюджет предприятия.

Структура сводного бюджета предприятия представлена на рис. 3.

В свою очередь, некоторые бюджеты 2-го уровня складываются из бюджетов 3-го уровня, бюджеты 3-го уровня могут распадаться на бюджеты 4-го уровня и т.д., в зависимости от масштабов и многообразия хозяйственных операций предприятия.

В бюджетном процессе понятия «затраты», «расходы», «издержки» будем использовать как синонимы, потому, что в теории и практике управленческого учёта исторически сложился ряд устойчивых определений с включением данных терминов.

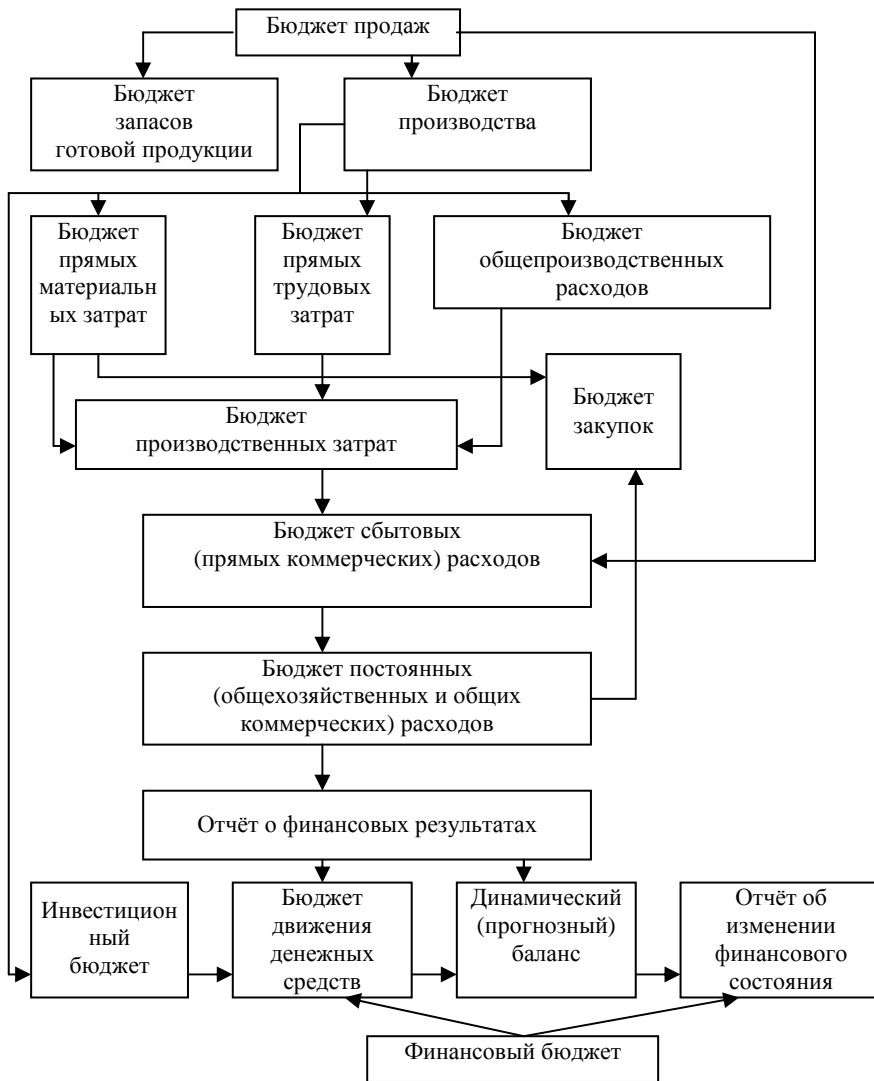
По уровням вхождения в состав сводного бюджета предприятия, бюджеты можно классифицировать следующим образом.

*Сводный бюджет* (от англ. master budget) – план деятельности предприятия на установленный период времени (бюджетный период), выраженный в ряде целевых (бюджетных или плановых) показателей, охватывающих все сегменты бизнеса предприятия и подразделений, составляющие его организационную структуру. В отечественной и переводной литературе также часто встречаются определения «основной бюджет», «мастер-бюджет». Сводный бюджет состоит из трёх подбюджетов 1-го уровня: операционного, инвестиционного и финансового.

*Операционный бюджет* – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом доходов (выручки), расходов (себестоимости) и конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия на бюджетный период. Операционный бюджет состоит из ряда подбюджетов 2-го уровня: бюджета продаж, бюджета производства, бюджета запасов готовой продукции, бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов, бюджета закупок.

*Инвестиционный бюджет* – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом капитальных затрат и долгосрочных финансовых вложений предприятия на бюджетный период. В литературе также встречается определение «бюджет капитала».

*Финансовый бюджет* – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом:



**Рис. 3. Структура сводного бюджета предприятия**

- во-первых, денежных поступлений и расходов;
- во-вторых, движения всех ликвидных ресурсов (оборотных средств) и текущих обязательств предприятия на бюджетный период.

В литературе встречаются также определения «денежный бюджет», «бюджет движения денежных средств».

*Бюджет продаж* – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом доходов от продаж (выручки), физического объёма и структуры продаж, себестоимости продаж (реализации) и сбытовых (прямых коммерческих) расходов предприятия на бюджетный период.

*Бюджет производства* – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом физического объёма и структуры выпуска (производственной программы) и производственных затрат и себестоимости выпуска предприятия на бюджетный период.

*Бюджет запасов (готовой продукции)* – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом изменения стоимостного и физического объёма и структуры запасов готовой продукции предприятия за бюджетный период.

*Бюджет закупок* – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом закупок материальных оборотных средств (сырья, материалов и комплектующих) и изменения складских запасов материальных оборотных средств предприятия за бюджетный период. В литературе встречаются также определения «бюджет снабжения», «бюджет заготовления».

*Бюджет постоянных расходов* – подбюджет 2-го уровня, входящий в состав операционного бюджета и являющийся планом постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов предприятия на бюджетный период.

*Бюджет производственных затрат* – подбюджет 3-го уровня, входящий в состав бюджета производства и являющийся планом величины и структуры производственных затрат за бюджетный период.

*Бюджет сбытовых (прямых коммерческих) расходов* – подбюджет 3-го уровня, входящий в состав бюджета продаж и являющийся планом прямых коммерческих расходов в разрезе сбыта отдельных видов продукции за бюджетный период.

*Бюджет прямых материальных затрат* – подбюджет 4-го уровня, входящий в состав бюджета производственных затрат и являющийся планом прямых производственных затрат в части расходования материальных и финансовых оборотных ресурсов (сырьё, материалы, комплектующие, субподряд сторонних организаций) за бюджетный период.

*Бюджет прямых затрат труда* – подбюджет 4-го уровня, входящий в состав бюджета производственных затрат и являющийся планом прямых производственных затрат в части прямых затрат по оплате труда за бюджетный период.

*Бюджет общепроизводственных расходов* – подбюджет 4-го уровня, входящий в состав бюджета производственных затрат и являющийся планом всех косвенных производственных расходов предприятия за бюджетный период.

*Отчёт о финансовых результатах и их использовании* – основной плановый и отчётный документ операционного бюджета, содержащий данные по величине и структуре выручки, себестоимости реализации и внереализационных расходов и конечных финансовых результатов (маржинального дохода, балансовой и чистой прибыли). Другим названием является отчёт о прибылях и убытках.

*Отчёт об инвестициях* – основной плановый и отчётный документ инвестиционного бюджета, содержащий данные о величине и структуре инвестиционных вложений (капитальных и долгосрочных финансовых вложений) предприятия за бюджетный период.

*Отчёт о движении денежных средств* – один из двух основных плановых и отчётных документов финансового бюджета, содержащий данные о величине и структуре поступлений и расходов денежных средств предприятия за бюджетный период.

*Отчёт об изменении финансового состояния* – один из двух основных плановых и отчётных документов финансового бюджета, содержащий данные об изменениях величины и структуры оборотных средств и краткосрочных обязательств предприятия за бюджетный период.

*Управленческий баланс* – основной плановый и отчётный документ сводного бюджета, содержащий данные об изменениях величины и структуры активов и источниках финансирования деятельности предприятия за бюджетный период.

*Бюджет развития* – один из вариантов составления долгосрочного бюджета, в котором инвестиционный бюджет имеет не только расходную, но и доходную часть, определяемую как доход от инвестиционных вложений за инвестиционный цикл (срок полезной службы инвестиций).

*Индикативный бюджет* – один из вариантов составления долгосрочного бюджета, при котором бюджетные показатели не являются обязательными для центров ответственности (подразделений) и выполняют функции долгосрочных ориентиров развития бизнеса при выполнении подразделениями бюджетного задания на текущий (краткосрочный) бюджетный период.

В бюджетном процессе предприятия очень важную роль играет установление сроков бюджетного периода. Необходимо понимать, что продолжительность бюджетного периода достаточно жёстко определяется отраслевой и индивидуальной спецификой компании, а также особенностями макроэкономической среды, в которой она функционирует. Обычно ключевым принципом, на основе которого определяется длительность бюджетного периода, является превышением стратегического планирования над оперативным управлением. Иначе говоря, текущая деятельность предприятия определяется стратегическими целями его развития, а не наоборот [41].

Итак, основой составления сводных бюджетов является стратегический план, который определяет основные приоритеты и цели развития (в том числе в количественном выражении) и намечает

механизмы достижения поставленных целей. На основе стратегического плана разрабатываются три сводных бюджета: один краткосрочный бюджет и два долгосрочных бюджета (бюджет развития и индикативный «скользящий» бюджет).

Бюджеты различаются по срокам, функциям, степени обязательности исполнения, возможности корректировки.

*Краткосрочный бюджет (1 – 3 месяца).* Для российских предприятий наиболее оптимальным сроком краткосрочного (текущего) бюджетирования является 3 месяца (квартал). Это совпадает с периодичностью составления фискальной отчетности (квартальных сводных финансовых отчетов, представляемых в налоговую инспекцию), что в значительной степени облегчает работу бухгалтерии предприятия, являющейся основным «информационным» центром предприятия. Для краткосрочного бюджета характерно следующее:

1. Обязательность исполнения. Краткосрочный бюджет является законом для структурных подразделений предприятия и их руководителей. Неисполнение бюджетных показателей рассматривался как срыв выполнения плана в советские времена. Соответственно, подразделения автоматически лишались премирования, делались оргвыводы.

2. Отсутствие корректировки. Краткосрочный бюджет корректируется в исключительных случаях с санкции высшего руководства предприятия. Корректировка краткосрочного бюджета может быть вызвана только форс-мажорными обстоятельствами (внезапным изменением рыночной конъюнктуры, неожиданным правительственным решением и пр.). Итоги выполнения краткосрочного бюджета подводятся на основе сравнения фактических показателей с плановыми, установленными в начале бюджетного периода.

3. Глобальный характер контрольно-стимулирующей функции бюджета. На основании исполнения бюджета премируются или депремируются, аттестуются, повышаются или снижаются в должности и заработной плате весь персонал предприятия вплоть до высшего руководства.

4. Высокая степень детализации бюджетных показателей. Так, для сбытовых подразделений устанавливается не просто совокупная величина планового объема реализации, но и ее структура по видам продукции. Производственные подразделения получают бюджет, разукрупненный по статьям затрат в разрезе отдельных производственных линий. Управленческие службы как неотъемлемую часть бюджетного задания обязаны соблюдать жестко установленное штатное расписание, величину командировочных и административных расходов и пр.

*Бюджет развития (1 год).* Этот бюджет относится к разряду долгосрочных. Для него характерно следующее:

1. Обязательность исполнения. В начале года предприятием принимаются краткосрочный бюджет (на квартал) и бюджет развития (на 1 год), и в дальнейшем принятие квартальных бюджетов идет в рамках бюджета развития.

2. Возможность корректировки. Корректировка показателей бюджета развития является обычным делом притом, что корректировка бюджетных показателей текущего квартала, как правило, не допускается. Это вызвано тем обстоятельством, что за период, равный 1 году, неопределенность макроэкономической конъюнктуры весьма высока и играет важную роль в достижении первоначально намеченных показателей. В этой связи квартальный бюджет на 4-й квартал является разницей скорректированного бюджета развития и суммарных плановых показателей за I – III кварталы.

3. Выборочный характер контрольно-стимулирующей функции. За достижение и перевыполнение годовых показателей, как правило, премируются руководители структурных подразделений (высший и средний менеджмент), а не рядовые сотрудники подразделений. Это связано с тем, что обычно текучка кадров у рядовых сотрудников гораздо выше, нежели у руководителей. Поэтому рядовой персонал больше заинтересован в краткосрочном вознаграждении за труд, в то время как руководители смотрят на свою перспективу в рамках данного предприятия.

4. Меньшая степень детализации бюджетных показателей. В бюджете развития, чаще всего, фиксируются лишь интегральные стоимостные величины, например, валовой объем реализации, общая

смета затрат подразделения и пр. Это вполне разумно, так как бюджетные показатели низшего уровня являются лишь средством достижения сводных стоимостных плановых величин, а не самоцелью.

5. Наличие доходной составляющей в инвестиционном бюджете (подбюджете 1-го уровня, включаемом в сводный бюджет). При составлении инвестиционного бюджета на текущий период (месяц или квартал) планирование освоения средств по долгосрочным инвестиционным программам производится от достигнутого уровня (на начало периода) в соответствии с инвестиционным бюджетом, включенным в бюджет развития. Иными словами, долгосрочная инвестиционная программа в качестве обособленного объекта планирования (включая параметры совокупных капитальных и текущих затрат, валовых и чистых поступлений, окупаемости и т.д.) фигурирует только в долгосрочном бюджете развития.

*Индикативный «скользящий» бюджет (1 год).* Это бюджет особого рода. Он принимается в начале года и полностью аналогичен бюджету развития (т.е. в начале года принимаются всего два бюджета – бюджет развития на 1 год и краткосрочный бюджет на I квартал). После истечения I квартала к «скользящему» бюджету добавляется ещё один квартал (I квартал следующего года), после истечения II квартала – II квартал следующего года и т.д. Этим обеспечивается непрерывное 12-месячное планирование.

Корректировка бюджета развития и принятие очередного квартального бюджета в течение года происходят одновременно и на основе разработки очередного «скользящего» годового бюджета. Для индикативного «скользящего» бюджета характерно следующее:

1. Данный бюджет не только не является обязательным, но и по определению никогда не выполняется и служит для сугубо аналитических целей. Контрольно-стимулирующая функция в нём отсутствует.

2. Детализация бюджетных показателей в индикативном бюджете такая же, как и в бюджете развития.

Таким образом, сочетание двух долгосрочных сводных бюджетов и одного краткосрочного позволяет проводить управленческую политику, в которой сбалансированы и взаимоувязаны стратегические и текущие цели предприятия. Такой подход целесообразно использовать на крупных промышленных предприятиях, где дополнительные издержки по ведению планово-аналитической работы оправданы в контексте повышения качества принятия управленческих решений.

Для средних по размеру предприятий можно рекомендовать планирование на основе двух бюджетов (краткосрочного квартального бюджета и годового бюджета развития).

Для мелкого же бизнеса, как правило, разумно практиковать лишь текущее планирование с составлением только квартальных бюджетов. Мелкие компании, в своей основе, наиболее зависимы от внешних факторов рыночной конъюнктуры и при этом наиболее гибко могут «подстраивать» под изменения рынка свой ресурсный потенциал [6].

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «бюджет».
2. Приведите основные характеристики бюджета.
3. Дайте определение понятию «бюджетирование».
4. Охарактеризуйте стадии бюджетного процесса.
5. Опишите компоненты инфраструктуры бюджетного процесса.
6. Приведите классификацию бюджетов по уровням вхождения в состав сводного бюджета предприятия.
7. Приведите классификацию бюджетов по срокам, функциям, степени исполнения, возможности корректировки.

## **2. Порядок составления сводного бюджета, контроль и анализ его исполнения на предприятии**

---

---

### **2.1. Порядок составления операционного бюджета**

Объектом бюджетирования является предприятие, представляющее собой сложную экономическую систему. Соответственно, и процесс бюджетирования, как моделирования (при составлении сводного бюджета) и отражения (при проведении план-факт анализа исполнения сводного бюджета) хозяйственной деятельности предприятия, должен основываться на применении системного подхода.

Предприятие как экономическая система характеризуется следующими показателями [40]:

1. Наличие множества факторов системы (параметров хозяйственной деятельности), объединённых функциональными связями. Функциональная взаимосвязь предполагает равнозначность параметров как в самой хозяйственной деятельности предприятия, так и при её планировании.

Факторами предприятия как системы являются параметры, формирующие сводный бюджет предприятия: физический объём продаж и уровень цен в разрезе видов продукции, величина и структура товарных остатков, производственная программа, себестоимость выпуска по видам продукции, уровень постоянных затрат, величина и структура краткосрочных обязательств и пр.

2. Функциональные взаимосвязи параметров системы (в том числе предприятия как экономической системы) определяют особенности изменения системы под воздействием внешних факторов. Для процесса бюджетирования такими внешними воздействиями являются, во-первых, конъюнктурные тенденции рынка и изменения хозяйственного законодательства (неконтролируемые внешние воздействия) и, во-вторых, управленческие меры, планируемые к осуществлению в текущем периоде (контролируемые внешние воздействия).

Совокупность внешних воздействий (прогнозируемых изменений рыночной конъюнктуры и планируемых управленческих мер) лежит в основе разработки сводного бюджета компании на текущий период. Внешние воздействия в большинстве случаев являются «точечными», т.е. воздействуют на отдельный фактор системы.

3. Предприятие является не просто системой, но управляемой системой (т.е. объектом управления). При этом субъектом управления предприятием является его планово-аналитическое подразделение, ответственное за разработку сводного бюджета (служба заместителя Генерального директора по экономике). Субъективный элемент управления предприятием сводится к выбору:

- контролируемых внешних воздействий и их количественной меры (т.е. разработки управленческих мер, включаемых в бюджет текущего периода);

- вторичных управленческих мер из имеющихся альтернатив изменения состояния предприятия в результате внешнего воздействия.

4. Поскольку в управлении компанией существенную роль играет субъективный элемент, т.е. факторы, контролируемые самим предприятием, необходим критерий «выходных» результатов, согласно которому будут приниматься «входящие» управленческие решения на текущий бюджетный период. Величина «выходного» результата и будет мерилем эффективности управления предприятием и, в частности, эффективности процесса бюджетирования. Вполне закономерно, что таким «выходным» результатом деятельности предприятия должен являться показатель конечных финансовых результатов:

- относительный (чистая прибыль/собственные средства);
- абсолютный (величина чистой прибыли за бюджетный период).

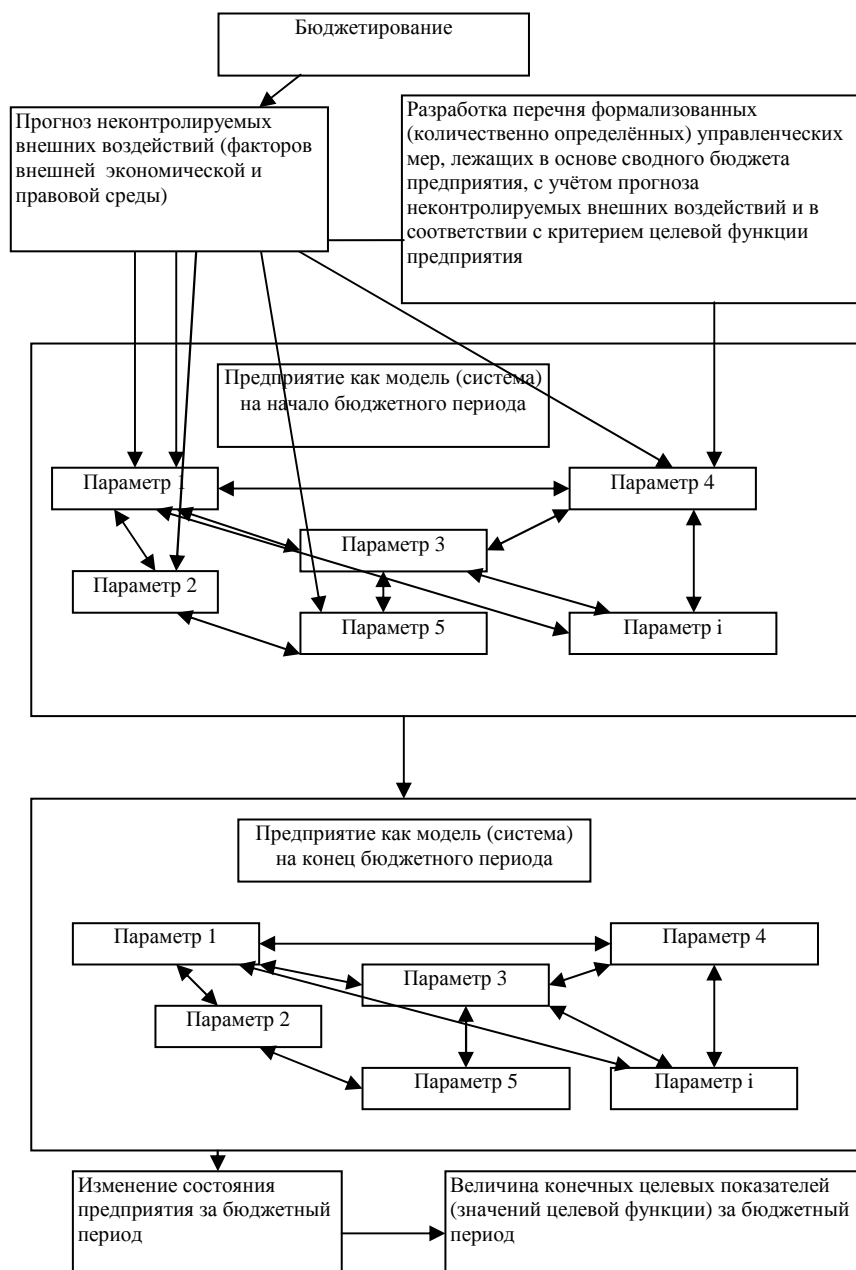
Однако целью управления бизнесом компании является не просто извлечение любой ценой максимальной прибыли за бюджетный период. Собственники (акционеры) и руководство компании заинтересованы в долгосрочном прибыльном функционировании своего предприятия. Главное условие жизнеспособности предприятия – это поддержание на любой момент времени приемлемого уровня финансовой устойчивости, выражающейся в таких характеристиках, как: платёжеспособность; величина «свободных» оборотных средств, не связанных необходимостью обеспечения текущих обязательств;



доля собственных средств в источниках финансирования (пассивах) и др. Поддержание приемлемого уровня финансовой устойчивости (или финансовой стабильности) является второй составляющей целевой функции.

Таким образом, цель процесса бюджетирования в управлении предприятием может быть представлена на рис. 4.

5. Ключевым понятием бюджетного планирования является понятие совокупного эффекта отдельного управленческого решения. Совокупный эффект включает в себя непосредственное изменение параметра хозяйственной деятельности в результате «точечного» внешнего воздействия плюс изменение «сопряжённых» параметров хозяйственной деятельности в соответствии с



функциональными связями экономической системы предприятия.

**Рис. 4. Цель процесса бюджетирования в управлении предприятием**

Можно сделать вывод, что системный подход в бюджетировании предполагает объект бюджетирования (предприятие) как целостную модель, состоящую из ограниченного числа параметров (бюджетных показателей). Таким образом, составление сводного бюджета на текущий период есть не что иное, как моделирование, где в качестве исходных берутся параметры состояния предприятия на начало бюджетного периода.

Разработка проекта сводного бюджета предполагает следующие этапы [9]:

- 1) определение общих целей и задач компании;

- 2) определение целевых значений ключевых показателей деятельности и нормативов для подразделений;
- 3) формулировка и утверждение предположений;
- 4) подготовка планов мероприятий и бюджетов на уровне подразделений – центров ответственности и подразделений – функциональных центров;
- 5) консолидации бюджетов в сводные бюджеты компании;
- 6) рассмотрение планов мероприятий и бюджетов на заседании бюджетного комитета, согласование изменений и утверждение бюджета;
- 7) доведение бюджетных показателей до исполнителей.

Рассмотрим более подробно каждый из этапов.

Цели на год разрабатываются в рамках стратегического планирования и закрепляются в макроплане компании. При использовании такого подхода бюджет компании принимается только в том случае, если в нём достигаются целевые значения на год, утверждённые стратегическим планом предприятия. Если такой бюджет составить не удаётся, нужно корректировать стратегический план. Генеральный директор предприятия отвечает перед собственниками за достижение показателей макроплана.

На основании утверждённых целевых значений макроплана Генеральный директор, издавая соответствующие указы доводит целевые значения ключевых показателей деятельности и нормативы до нижестоящих подразделений. Формирование годового бюджета предприятия в рамках финансовой структуры – совокупности функциональных центров, центров ответственности и систем распределения между составляющими этой структуры полномочий и ответственности по планированию, исполнению и контролю показателей бюджета. Функциональные центры создаются для централизованного управления статьями сводного бюджета компании. Центры ответственности непосредственно осуществляют хозяйственные операции в соответствии с утверждёнными планами. В рамках годового планирования они формируют планы бюджета и исполняют их исходя из установленных функциональными центрами целевых значений ключевых показателей деятельности и нормативов.

В таблице 1 показана взаимосвязь стратегического и бюджетного планирования.

Верхний уровень показателей – утверждается в макроплане. Второй уровень – сфера ответственности руководителей функциональных центров; целевые значения доводятся до них на основе утверждённого макроплана. Нижний уровень – показатели деятельности центров ответственности.

### **1. Связь стратегического и бюджетного планирования**

Уровень групп показателей	Группы показателей
Показатели эффективности бизнеса в целом (макроплан)	1. Финансовое состояние и результаты деятельности 2. Удовлетворённость клиентов 3. Инновации и обучение
Показатели эффективности деятельности подразделений – функциональных центров	4. Закупки 5. Хранение и перемещение 6. Производство 7. Продажи 8. Послепродажное обслуживание 9. НИОКР 10. Маркетинг 11. Качество 12. Персонал 13. Экономика и финансы 14. Информационные технологии
Показатели эффективности деятельности подразделений – центров ответственности	15. Объём производства продукции 16. Качество 17. Эффективность использования ресурсов 18. Затраты на производство 19. Продажи 20. Персонал 21. Прибыль. Рентабельность 22. Эффективность управления запасами 23. Внеоборотные активы и инвестиции

В целях учёта внешних факторов и переменных, оказывающих значительное влияние на формирование бюджета, ещё до начала его разработки аналитикам необходимо сформулировать предположения об изменениях внешних параметров среды. Следует дать прогноз относительно всех значимых для предприятия факторов, например:

- динамики курсов основных валют по отношению к рублю;
- индекса цен на стратегически важные ресурсы;
- ставок налогов;
- ставок привлечения заёмного капитала по источникам заимствования;
- базовой ставки дисконтирования будущих финансовых потоков предприятия.

В рамках подготовки бюджетов на уровне подразделений Генеральный директор издаёт приказы:

- о начале разработки годового бюджета предприятия;
- о целевых значениях ключевых показателей деятельности компании и подразделений на предстоящий год.

На основании этих приказов и прогноза параметров внешней среды руководители центров ответственности должны предоставить комплексные годовые планы мероприятий. Планы включают следующие статьи:

- наименование мероприятия;
- ссылку на политику функциональной стратегии, в рамках которой планируется данное мероприятие;
- ответственного за реализацию продукции;
- сроки реализации;
- необходимые ресурсы;
- планируемые результаты и показатели эффективности мероприятий.

На основе планов мероприятий функциональные центры и центры ответственности должны сформировать показатели годового бюджета, который представляет собой набор взаимосвязанных бюджетов, выраженных в денежных и натуральных величинах, и включает планы мероприятий на год в помесечной или поквартальной детализации.

Этап консолидации бюджетов в сводные бюджеты компании является техническим. Его обычно проводит финансово-экономическая служба предприятия. Генеральный директор должен получить консолидированный бюджет в установленный регламентом срок. Ответственные за консолидацию специалисты должны быть способны обосновать и расшифровать любой показатель в сводном бюджете.

Утверждение бюджета целесообразно проводить в три этапа.

Этап 1. Защита бюджетов, затем их согласование, доработка и утверждение центрами ответственности. Такое планирование делает процесс формирования бюджета прозрачным и практически лишает исполнителей шансов зависить плановые затраты своих подразделений.

Этап 2. Рассмотрение, балансировка и принятие бюджета исполнительным органом предприятия.

Этап 3. Утверждение годового бюджета в составе годового плана.

Все ответственные за выполнение бюджетных показателей сотрудники должны получить утверждённый бюджет. Важно, чтобы они чётко понимали: с этого момента их задача – достигнуть установленных для их подразделений ключевых показателей деятельности в рамках утверждённого бюджета.

Первым этапом разработки сводного бюджета является составление операционного бюджета. Причём необходимо начать с предварительного прогноза объёма продаж на бюджетный период в стоимостном и физическом выражении в разрезе отдельных видов продукции. В зависимости от прогнозного объёма продаж на последующих этапах планируются производственная программа, величина и структура запасов, инвестиции и источники финансирования [39].

Верхний предел физического (в натуральных единицах) объёма продаж предприятия объективно определяется существующими производственными мощностями и величиной запасов в разрезе видов продукции на начало бюджетного периода. В рамках этого лимита, варьируя различные факторы (отпускные цены, период рассрочки платёжа и пр.), можно в достаточно широких рамках изменять физический объём сбыта в зависимости от эластичности спроса по цене, ёмкости рынка и других

макроэкономических факторов. Здесь задачей бухгалтера, ведущего управленческий учёт, является проведение так называемого CVP-анализа («издержки-объём-прибыль»), с целью нахождения таких значений цены, физического объёма реализации, метода платёжа, переменных и постоянных расходов и пр., которые бы обеспечивали максимальную величину прибыли от реализации данного вида продукции (маржинального дохода). Классическая модель CVP-анализа может быть выражена целевой функцией максимизации операционной прибыли и маржинального дохода (формула 1):

$$ОП = P(B)B - cB - C_0 = M - C_0 \rightarrow \max, \quad (1)$$

где ОП – операционная прибыль; P(B) – цена реализации единицы продукции; B – физический объём реализации (в натуральных единицах);

c – удельные переменные издержки в расчёте на одну единицу объёма реализации; C<sub>0</sub> – совокупная величина постоянных расходов; M – маржинальный доход (доход от реализации) данного вида продукции.

Рассчитав первую производную по параметру B из вышеуказанной формулы, получим (формула 2):

$$\begin{aligned} P'(B)B - c &= 0; \\ P'(B) &= c - P(B). \end{aligned} \quad (2)$$

Таким образом, оптимальный объём реализации достигается в той точке, где предельный (маржинальный) доход равен среднему доходу в расчёте на одну единицу физического объёма продаж. Иначе говоря, расширять физический объём продаж, снижая отпускные цены, выгодно до того момента, пока дополнительная прибыль от реализации превышает дополнительные производственные и сбытовые затраты и убытки от снижения цен. Следует отметить, что оптимальный уровень физического объёма реализации и цен не зависит от величины постоянных расходов. Изменение величины постоянных расходов влияет на значение операционной прибыли в точке оптимальности, но не на саму точку оптимальности.

Классическая (базовая) модель CVP-анализа является достаточно упрощённой и не учитывает ряд факторов, существенных при разработке бюджета продаж предприятия на практике.

Таким образом, полная формализация процедуры расчёта оптимального объёма и структуры продаж на практике нереальна, очень многое зависит от интуиции работников и руководителей коммерческих служб, основанной на собственном многолетнем опыте. Чаще всего имеет смысл использовать формальный (математический) аппарат на основе функции маржинального дохода для определения приблизительного диапазона эффективного объёма продаж по отдельному виду продукции, а затем корректировать величину с учётом других качественных факторов. При наличии ограничений по производственным мощностям предпочтение при составлении бюджета отдаётся тому виду продукции, который при задании той же самой величины ресурсного потенциала обеспечивает более высокий уровень маржинального дохода за бюджетный период.

Для отдельного вида продукции показатель операционной прибыли отсутствует. Функция маржинального дохода для отдельно взятого вида продукции будет иметь вид (формула 3):

$$M = P(B)B - c(B). \quad (3)$$

Можно сказать, что определение целевого объёма и структуры продаж (в отличие от большинства других стадий разработки проекта сводного бюджета) – это скорее управленческое искусство, нежели рутинная процедура. Тем не менее, базовые принципы взаимосвязи показателей издержек, уровня цен, физического объёма как факторов, определяющих доход от реализации, – это та методологическая основа, без которой эффективное планирование бюджета продаж невозможно.

Для расчёта оптимального объёма продаж необходимо изначально знать также целевые остатки готовой продукции на момент окончания бюджетного периода, так как динамика остатков готовой продукции как раз и определяет разницу физического объёма выпуска и реализации. Предположим, целевые товарные остатки по продукту А на окончание бюджетного периода определены величиной 1100 т (фактически на начало периода – 100 т). Таким образом, исходные данные для расчёта целевого объёма продаж с выделением двух категорий затрат условно могут быть представлены следующим образом (формулы 4 – 7).

$$B_{\text{вып}} = B_{\text{пр}} + 1000, \quad (4)$$

где  $B_{\text{вып}}$  – физический объём выпуска;  $B_{\text{пр}} + 1000$  – физический объём продаж плюс плановый прирост товарных остатков.

$$C_{\text{ком}} = 5,9B_{\text{пр}}, \quad (5)$$

где  $C_{\text{ком}}$  – удельные прямые коммерческие расходы.

$$C_{\text{пр}} = 90 B_{\text{вып}} = 90 (B_{\text{пр}} + 1000), \quad (6)$$

где  $C_{\text{пр}}$  – удельные производственные затраты.

$$P = -0,0019 B_{\text{пр}} + 1, \quad (7)$$

где  $P$  – эластичность спроса по цене.

Как правило, предварительные данные по удельным затратам (производственным и прямым коммерческим) берутся на основе ретроспективных фактических показателей предыдущих бюджетных периодов. На основе же анализа фактических показателей прошлых периодов по сравнительной динамике цен и физического объёма реализации можно приблизительно (путём линейной экстраполяции) вывести зависимость физического объёма продаж от динамики цен (т.е. функцию эластичности спроса по цене).

Следует отметить, что изменение товарных остатков выводится расчётным путём, так как целевой объём продаж определяется точкой оптимальности по результатам анализа «издержки–объём–прибыль». Поэтому в указанном варианте целесообразно рассматривать две функции:

1) собственно функцию маржинального дохода, при которой в функцию затрат включается лишь часть издержек, списываемая в бюджетном периоде на себестоимость реализации – в этом смысле производственные затраты приравниваются к прямым коммерческим расходам (формулы 8–9):

$$M_A = (-0,0019B + 114,9) B - 5,9 B - 90(B) - \rightarrow \max, \quad (8)$$

где  $M_A$  – функция маржинального дохода для продукта А;

2) функцию валовых поступлений-затрат, в которой учитываются все производственные затраты, в том числе овеществленные в приросте товарных остатков:

$$(ВПЗ)_A = (-0,0019 B + 114,9)B - 5,9B - 90(B + 1000) - \rightarrow \max, \quad (9)$$

где  $(ВПЗ)_A$  – функция валовых поступлений затрат, в которой учитываются все производственные затраты.

Отметим, что точки оптимальности для обеих функций равны (первые производные данных функций совпадают). Однако значения в точке оптимальности различны. Это обстоятельство имеет определённое значение при наличии альтернативы по выпуску двух или нескольких видов продукции на одной и той же производственной линии. При равенстве расчётных величин маржинального дохода во внимание принимается значение функции ВПЗ, так как разница валовых поступлений-затрат непосредственным образом влияет на уровень финансового дефицита и финансовой устойчивости предприятия в целом.

Таким образом, функция маржинального дохода для продукта А (формула 8) при выделении в зависимости от генератора затрат двух категорий издержек примет вид:

$$M_A = (-0,0019B + 114,9) B - 5,9B - 90B - \rightarrow \max.$$

Извлекая первую производную, получим:

$$-0,0019B + 19B - \text{на максимум } M'_A = 0 = -0,0038B + 19.$$

Откуда  $B = 5000$  т (физический объём продаж продукта А);  $P = -0,0019 \cdot 5000 + 114,9 = 105,4$  тыс.р./т (прогнозная цена реализации при данном физическом объёме продаж продукта А);  $B_{\text{вып}} = 5000 + 1000 = 6000$  т (объём выпуска продукта А при условии роста товарных остатков на 1000 т).

$$M = 105,4 \cdot 5000 - 5,9 \cdot 5000 - 90 \cdot 5000 = 47\,500 \text{ тыс. р.};$$

$$ВПЗ = 105,4 \cdot 5000 - 5,9 \cdot 5000 - 90 \cdot 6000 = -42\,500 \text{ тыс. р.}$$

На вышеприведённом примере наглядно продемонстрирована целесообразность расчёта двух функций при проведении анализа «издержки–объём–прибыль» по отдельному виду продукции.

Как следует из вышеприведённых расчётов, при том, что производство и реализация продукта А вполне рентабельны для предприятия, ограниченная ёмкость рынка при стабильном в текущем периоде, технологически обусловленном объёме производства, за данный бюджетный период приведёт к увеличению уровня финансового дефицита (сальдо финансовых поступлений и расходов компании).

При первичном расчёте целевого объёма продаж основным критерием является значение функции маржинального дохода; зато при корректировке показателей сводного бюджета для снижения уровня финансового дефицита и выведения показателей финансового состояния до нормативных значений величина функции ВПЗ приобретает весьма существенное значение при решении вопроса, от выпуска какого вида продукции следует отказаться.

Определение целевого объёма и структуры продаж (в отличие от большинства других стадий разработки проекта сводного бюджета) – это скорее управленческое искусство, нежели рутинная процедура. Тем не менее, базовые принципы взаимосвязи показателей издержек, уровня цен, физического объёма как факторов, определяющих доход от реализации, – это та методологическая основа, без которой эффективное планирование бюджета продаж невозможно.

«Выходной» формой данного этапа бюджетного процесса является первичный вариант бюджета продаж, упрощённый вариант которого показан в табл. 2.

Следующим шагом в разработке сводного бюджета предприятия является составление бюджета производства и определёние целевого уровня запасов готовой продукции.

Бюджет производства зависит от:

- планового объёма реализации;
- величины запасов готовой продукции (товарных остатков).

## 2. Бюджет продаж на X квартал 200X г.

Виды продукции	Единицы (тонны)	Цена за тонну, тыс. р.	Объём продаж, тыс. р.
Продукт А	5000	105,40	527 000
Продукт Б	1000	164	164 000
<b>Всего</b>			<b>691 000</b>

Соотношение объёмов реализации, выпуска и величины товарных остатков можно выразить следующим равенством (формула 10):

$$\text{Объём производства} = \text{Объём продаж} - \text{Товарные остатки на начало периода} + \text{Товарные остатки на конец периода} \quad (10)$$

Прогнозный объём продаж (в том числе в разрезе отдельных видов продукции) рассчитывается на предыдущей стадии разработки проекта сводного бюджета. Следует отметить, при текущем (краткосрочном) бюджетном планировании существует принципиальное отличие в подходе к планированию объёма выпуска между предприятиями серийного и массового производства и предприятиями, работающими «на заказ». Для первых исходными бюджетными параметрами являются физический объём продаж и физический объём выпуска (которые в краткосрочном периоде по большей части автономны, т.е. независимы друг от друга). Расчётным параметром соответственно является целевой уровень товарных остатков. Для предприятий, работающих на заказ (а таких большинство) ситуация иная. Здесь сформированный пакет заказов (т.е. бюджет продаж) непосредственно определяет производственную программу, которая является, таким образом, расчётным параметром, а исходными параметрами будут целевой объём и структура продаж, и целевой уровень товарных остатков.

Товарные остатки на начало бюджетного периода являются известной величиной. Следовательно, для расчёта производственной программы необходимо скалькулировать целевую величину товарных остатков на конец бюджетного периода. После этого величина и структура выпуска выводятся чисто расчётным путём.

Определение целевой величины товарных остатков – достаточно сложная управленческая задача. Она решается на основе принципа оптимизации совокупных «выгод-издержек», зависящих от изменения величины складских запасов готовой продукции. Дело в том, что хранение запасов на складах порождает множество видов издержек, причём одни из них возрастают при увеличении товарных остатков, а другие – уменьшаются.

В этой связи задачей компании является нахождение приемлемого оптимума между издержками содержания запасов и издержками функционирования без запасов или с низким уровнем запасов, т.е. расчёт такого целевого уровня товарных остатков, при котором совокупные издержки будут наименьшими.

К основным категориям издержек, которые возрастают при увеличении товарного остатка, относятся:

– потеря процента от иммобилизации ресурсов компании (иммобилизационные издержки). Иммобилизационные издержки относятся к категории так называемых вменённых затрат. Данное понятие характеризует упущенные выгоды предприятия вследствие отказа от альтернативных направлений использования ресурсов. Так, ресурсы предприятия, «связанные» в переходящей (т.е. устойчивой) величине товарных остатков, «выключены» из оборота компании.

При иных вариантах использования эти ресурсы в виде денежных средств могли бы быть положены в банк и приносить процент; либо же сокращение устойчивого товарного остатка повысило бы величину «работающих» активов компании – тогда показателем вменённых затрат является упущенная прибыль от возможного увеличения оборотов (объёмов деятельности). Обычно величина иммобилизационных издержек рассчитывается по наиболее безрисковому доходному вложению иммобилизованных ресурсов (текущий вклад в банке с возможностью оперативного изъятия).

Издержки, которые убывают по мере увеличения товарного остатка, включают в себя:

– возможные убытки от потери расположения потребителей. Неспособность оперативно выполнить заказ покупателей вследствие недостаточного уровня запасов готовой продукции может означать потерю не только этого заказа, но и будущих заказов тоже. Значимость этого фактора зависит в большой степени от специфики деятельности и от относительной рыночной силы продавца и покупателя;

– возможную упущенную выгоду от потери гибкости. При краткосрочном изменении рыночной конъюнктуры компания может упустить дополнительную прибыль вследствие отсутствия достаточного уровня запасов готовой продукции. Например, это может произойти при резком краткосрочном «всплеске» цен по отдельным видам реализуемой продукции; и др.

Следует отметить, что часть вышеперечисленных издержек носит вероятностный и косвенный характер, т.е. с трудом поддаётся формализации (например, издержки потери расположения потребителей). В этой связи на практике, как правило, не существует чёткого математического решения задачи определения целевых остатков готовой продукции. Тем не менее, на основе интуиции, предшествующего опыта, с частичным применением математического аппарата управленцы промышленных предприятий могут планировать оптимальный уровень запасов, руководствуясь именно методологической базой сопоставления различных выгод и издержек, связанных с изменением величины складского остатка. Решив задачу определения целевого уровня запасов, можно составить бюджет производства предприятия (табл. 3).

### 3. Бюджет производства в натуральном выражении на X квартал 200X г.

Показатели, т	Продукт А	Продукт Б
1. Плановый объём продаж	5000	1000
2. Заданные (целевые) остатки готовой продукции на конец периода	1100	50
3. Общие потребности = (1) + (2)	6100	1050
4. Остатки на начало периода	100	50
5. Производственная программа = (3) – (4)	6000	1000

Следующим шагом бюджетного планирования является определение потребности в основных материалах. Под этим термином понимается часть переменных затрат компании, относящаяся на затраты материальных оборотных средств (сырьё, материалы, комплектующие и пр.). Основные материалы в зависимости от стадий финансового цикла распадаются на:

– относящиеся к стадии производства;

– относящиеся к стадии сбыта.

Существуют два основных расчётных инструмента определения потребности в основных материалах:

- 1) метод технологического нормирования;
- 2) метод сравнительного анализа счетов.

Технологическое нормирование относится, как правило, к той части расчёта потребности в основных материалах, которая расходуется на производственные цели. На большинстве крупных и средних промышленных предприятиях существуют удельные нормы расхода по видам сырья и материалов в расчёте на одну единицу отдельного вида продукции.

Метод сравнительного анализа счетов является более простым в практическом применении, но одновременно даёт более грубую оценку.

Он применяется в основном к той части основных материалов, которая относится на сбытовые расходы, либо для всех основных материалов на небольших предприятиях, где отсутствует система технологического нормирования. Суть данного метода заключается в том, что за ряд прошлых бюджетных периодов по данным оперативной отчётности сопоставляются объёмы производства и сбыта с динамикой расходования материальных оборотных ресурсов и на основе средневзвешенной устанавливаются нормы расхода на данный бюджетный период. Затем эти нормы расхода применяются к плановым объёмам производства и сбыта для определения потребностей в основных материалах.

Суммируя производственные и сбытовые потребности в разрезе отдельных видов материальных оборотных ресурсов, рассчитывается совокупная потребность в основных материалах (табл. 4).

Следующим шагом в составлении сводного бюджета предприятия является составление бюджета прямых трудовых затрат [39].

Аналогично основным материалам, прямые затраты труда считаются отдельно в части производственных и сбытовых расходов. При этом также двумя основными расчётными инструментами являются методы нормирования и сравнительного анализа счетов.

#### 4. Определение производственной потребности в основных материалах на X квартал 200X г.

Виды продукции, общая потребность в основных материалах	Выпуск отдельных видов продукции,	Удельные нормы расхода основных материалов по видам продукции, кг/т		Общая потребность в основных материалах по видам продукции, кг	
		Материал X	Материал Y	Материал X	Материал Y
	(1)	(2)	(3)	(4) = (1) × (2)	(5) = (1) × (3)
1. Продукт А	6000	12	6	72 000	36 000
2. Продукт Б	1000	12	8	12 000	8000
3. Общая потребность в основных материалах = (1) + (2)				84 000	44 000

В отличие от основных материалов, здесь можно определить потребность не только в прямых трудочасах, но и в стоимостном выражении как статью переменных издержек предприятия. Это связано с тем, что трудовые затраты, в отличие от сырья и материалов, не имеют переходящего остатка на начало бюджетного периода.

Таким образом, если себестоимость списания сырья и материалов в производство может быть рассчитана только после определения полного бюджета закупок, то трудовые затраты в стоимостном выражении могут быть выражены уже на данной стадии бюджетного планирования непосредственно путём применения существующих на предприятии расценок, исходя из существующей на предприятии тарифной сетки. Расчёт бюджета прямых затрат труда показан в табл. 5.



## 5. Бюджет прямых затрат труда (заработная плата основных производственных рабочих) на X квартал 200X г.

Виды продукции	Производственная программа, т	Затраты времени на единицу, часов	Всего часов	Почасовая ставка, р.	Всего, р.
1	2	3	4 = (2) × (3)	5	6 = (4) × (5)
Продукт А	6000	14	84 000	2,05	172 200
Продукт Б	1000	20	20 000	2,05	41 000
<b>Всего</b>			<b>104 000</b>		<b>213 200</b>

Следующий шаг представляет собой определение потребности во вспомогательных материалах и расчёт бюджета закупок.

Один и тот же вид сырья, материалов, комплектующих может непосредственно относиться на себестоимость единицы продукции и одновременно потребляться на общепроизводственные и общехозяйственные нужды. Существенным моментом здесь является то, что без определения совокупной потребности в материальных оборотных средствах невозможно рассчитать плановые переменные затраты, т.е. определить расчётную рентабельность отдельных видов продукции. Это обстоятельство вызвано тем, что себестоимость списания материальных оборотных ресурсов (МОР) в производство определяется начальным остатком материальных оборотных ресурсов и стоимостью закупок в бюджетном периоде. Иначе говоря, потребность во вспомогательных материалах является одним из факторов плановой стоимостной величины основных материалов, так как влияет на «цену» списания единицы основных материалов в производство.

Вспомогательные материалы делятся на:

- относящиеся к косвенным (общепроизводственным) расходам;
- относящиеся к постоянным (общехозяйственным и общим коммерческим) расходам.

Такое деление вызвано различной методологией планирования этих двух групп вспомогательных материалов.

Косвенные (общепроизводственные) расходы являются переменными. Деление расходов на прямые и косвенные объясняется не их различной экономической сущностью, а спецификой учётной системы в компании.

Тем не менее, реалии таковы, что на типичных российских предприятиях в настоящий момент достаточно велика доля в себестоимости вспомогательных материалов, относящихся к общепроизводственным расходам. Это топливо и ГСМ транспортных служб, производственный инвентарь и пр. Определение потребности в этих расходах происходит следующим образом. Сначала выбирается плановая база распределения общепроизводственных расходов в части вспомогательных материалов. Базами распределения, как правило, являются отдельные элементы прямых затрат (полные прямые затраты, прямые материальные затраты, прямые трудовые затраты и пр.) либо натуральные показатели затрат (часы работы оборудования, трудочасы и пр.). Планирование на этом этапе происходит в натуральных (физических) величинах. Как правило, за базу распределения принимается тот показатель, на основе которого происходило распределение общепроизводственных расходов (ОПР) по видам продукции в прошлом бюджетном периоде. Затем по результатам прошлого или ряда прошлых периодов рассчитывается фактическая ставка (коэффициент) распределения общепроизводственных расходов в части вспомогательных материалов опять-таки в натуральных величинах.

После корректировки плановая ставка распределения применяется к плановой базе распределения, и таким образом рассчитывается потребность во вспомогательных материалах в части ОПР.

Вспомогательные материалы в части постоянных расходов планируются несколько иным образом. Постоянные расходы не зависят от изменения объёмов выпуска и продаж. Большая часть вспомогательных материалов в части постоянных расходов рассчитывается на основе так называемого сметного планирования по центрам ответственности.

Каждое подразделение предприятия (центр ответственности) подаёт до начала бюджетного периода в планово-экономическое управление (ПЭУ) проект сметы затрат, относящихся к данному подразделению, в том числе и величину вспомогательных материалов как одну из статей сметы. ПЭУ предприятия корректирует сметы подразделений (как правило, в сторону уменьшения) и выводит общую плановую величину потребностей во вспомогательных материалах по подразделениям. Другая, меньшая часть вспомогательных материалов определяется чисто расчётным путём (например, представительские расходы высшего руководства, затраты материалов на ремонт здания заводоуправления и пр.).

После того как определена потребность в основных и во вспомогательных материалах по различным стадиям финансового цикла (и, соответственно, различным подбюджетам), простым суммированием производится расчёт совокупной потребности в материалах по видам продукции. Это делается для планирования бюджета закупок. Калькуляция бюджета закупок производится на основе равенства (формула 11):

$$\text{Закупки МОР} = \text{Производственные потребности} + \text{Заданные (целевые) остатки на конец периода} - \text{Остатки на начало периода.} \quad (11)$$

Производственные потребности определены. Остатки материальных оборотных ресурсов на начало бюджетного периода есть величина заданная. Целевые остатки МОР на складах на конец бюджетного периода планируются аналогично остаткам готовой продукции, т.е. на основе применения принципа «совокупных выгод-издержек». Таким образом, чисто арифметически выводится плановая величина закупок в данном бюджетном периоде в разрезе отдельных видов сырья, материалов, комплектующих (табл. 6).

#### 6. Бюджет закупок материалов на X квартал 200X г.

Показатели	Материалы		
	X	Y	Сумма
1. Общая потребность, кг	87 000	44 000	
2. Запланированные остатки на конец периода, кг	3000	1000	
3. Общая потребность плюс запланированные остатки материалов на конец периода = (1) + (2), кг	90 000	45 000	
4. Остатки материалов на начало периода, кг	5000	5000	
5. Необходимо приобрести = (3) – (4), кг	85 000	40 000	
6. Плановая цена закупки за 1 кг, тыс.р.	1	2,2	
<b>7. Затраты на приобретение</b> <b>= (5) × (6), тыс.р.</b>	<b>85 000</b>	<b>88 000</b>	<b>173 000</b>

После того как составлен бюджет закупок, появляется возможность рассчитать себестоимость списания материальных оборотных ресурсов в производство и прямую сбытовую деятельность, т.е. определить стоимостную величину переменных затрат в части основных материалов. Расчёт удельной себестоимости списания производится на основе средневзвешенной между балансовой стоимостью остатка материальных оборотных ресурсов на начало бюджетного периода и плановой себестоимостью закупок в течение бюджетного периода (табл. 7).

На основе плановой цены (удельной себестоимости) списания и производственной потребности рассчитывается бюджет основных материалов (в стоимостном выражении) (табл. 8).

После калькуляции всех статей прямых затрат и себестоимости списания материальных оборотных средств появляется возможность определения бюджета ОПР. Постатейная калькуляция ОПР производится тем же способом, что и для вспомогательных материалов, т.е. для каждой статьи общепроизводственных расходов выбирается база распределения, устанавливается ставка распределения и на основе этого, определяется бюджетная величина по статьям ОПР (табл. 9). Помимо вспомогательных материалов в бюджет ОПР включаются косвенные затраты труда, платежи сторонним организациям (например коммунальные платежи) и другие статьи.

**7. Определение удельной себестоимости списания материальных оборотных ресурсов в производство в X квартале 200X г.**

Материалы	Остаток на начало периода, кг/балансовая стоимость, тыс. р.	Приобретено в течение отчётного бюджетного периода, кг/тыс. р.	Остаток на начало периода плюс приобретено за период, кг	Остаток на начало периода плюс приобретено за период, тыс. р.	Удельная себестоимость списания в производство и конечного запаса, тыс. р./кг
	(1)	(2)	(3)	(4)	
X	5000/23 000	85 000/85 000	90 000	108 000	1,2
Y	5000/29 000	40 000/88 000	45 000	117 000	2,6
<b>Всего</b>	<b>52 000</b>	<b>173 000</b>			

**8. Бюджет основных материалов на X квартал 200X г.**

Показатели	Материалы		
	X	Y	Сумма
Общая потребность в основных материалах, кг	84 000	44 000	
Цена за 1 кг, тыс. р.	1,2	2,6	
Общая сумма, тыс. р., в том числе:	100 800	114 400	215 200
Продукт А	86 400	93 600	180 000
Продукт Б	14 400	20 800	35 200

**9. Бюджет общепроизводственных расходов на X квартал 200X г.**

Статьи затрат	Смета затрат, тыс. р.
Вспомогательные материалы	30 000
Косвенные затраты труда	90 000
Доплата за сверхурочные	25 000
Энергия на производственные цели	9000
Обслуживание и ремонт оборудования	24 500
Амортизация оборудования	25 000
Уборка производственных помещений	4000
Страхование имущества	500
<b>Всего общепроизводственных расходов</b>	<b>208 000</b>

Совокупные переменные затраты разделяются на относящиеся к стадии производства и относящиеся к стадии сбыта. Часть переменных издержек, относящихся к производственной деятельности, образует плановые производственные затраты предприятия. Расчёт бюджета производственных затрат показан в табл. 10.

**10. Бюджет производственных затрат на X квартал 200X г.**

Статьи производственных затрат	Сумма, тыс. р.
1. Основные материалы (таблица 8)	215 200
2. Заработная плата основных производственных рабочих (таблица 5)	213 200
3. Общепроизводственные расходы (таблица 9)	208 000
<b>Производственные затраты = (1) + (2) + (3)</b>	<b>636 400</b>

Следует отметить, что, как правило, величина плановых производственных затрат предприятия отличается от плановой себестоимости выпуска. Дело в том, что на начало бюджетного периода на предприятии существует остаток незавершенного производства (в бухгалтерском учёте он фиксируется по дебету счёта 20 «Основное производство») [40].

Производственные затраты – это не что иное, как прирост незавершённого производства (дебетовый оборот по счёту 20). Таким образом, существует равенство (формула 12):

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Остаток} & & & & \text{Остаток} & & & \text{Плановая} \\ \text{незавершённого} & & & & \text{незавершённого} & & & \text{себестоимость} \\ \text{производства на} & + & \text{Плановые} & - & \text{производства на} & = & \text{выпуска (12)} \\ \text{конец периода} & & \text{производственные} & & \text{начало периода} & & \text{(кредитовый} \\ \text{(дебет счёта 20)} & & \text{затраты (дебетовый} & & \text{(дебет счёта 20)} & & \text{оборот по счёту 20)} \\ & & \text{оборот по счёту 20)} & & & & \end{array}$$

Следовательно, плановая себестоимость выпуска определяется не только бюджетом производственных затрат, но и целевым остатком незавершённого производства (НЗП) на конец периода, а также начальным остатком незавершённого производства, который влияет на себестоимость списания отдельных статей затрат на себестоимость выпуска (по средневзвешенной).

Другая часть переменных затрат образует бюджет (смету) прямых коммерческих расходов, которые списываются на себестоимость реализации по видам продукции. Отметим, что плановый бюджет прямых коммерческих расходов рассчитывается в разрезе отдельных видов продукции на основе плановых величин баз распределения (плановых величин объёмов реализации отдельных видов продукции в физическом либо стоимостном выражении) и плановых коэффициентов (ставок распределения) аналогично калькуляции ОПР (табл. 11).

### 11. Бюджет прямых коммерческих расходов на X квартал 200X г.

Статьи прямых коммерческих расходов	Объём реализации, т		Удельные прямые коммерческие расходы, тыс.р./ед.	
	Продукт А	Продукт Б	Продукт А	Продукт Б
	(1)	(2)	(3)	(4)
1. Комиссионные агентам и брокерам	5000	1000	3	5
2. Расходы на прямую рекламу	5000	1000	0,5	0,5
3. Вспомогательные материалы для упаковки	5000	1000	1,5	2,5
4. Транспортные расходы	5000	1000	0,8	1
Всего прямых коммерческих расходов				
Статьи прямых коммерческих расходов	Совокупная величина прямых коммерческих расходов, тыс. р.			
	Продукт А	Продукт Б	Всего	
	(5) = (1) × (3)	(6) = (2) × (4)	(7) = (5) + (6)	
1. Комиссионные агентам и брокерам	15 000	5000	20 000	
2. Расходы на прямую рекламу	2500	500	3000	
3. Вспомогательные материалы для упаковки	7500	2500	10 000	
4. Транспортные расходы	4000	1000	5000	
Всего прямых коммерческих расходов	29 000	9000	38 000	

Постоянные расходы не имеют ярко выраженной связи с динамикой производства и продаж, и это накладывает свою специфику на технологию их бюджетирования. В общем и целом, постоянные расходы по принадлежности к стадиям кругооборота капитала подразделяются на:

- общехозяйственные (административные) расходы;

– общие коммерческие расходы (имиджевая реклама и пр.).

Основой бюджетирования постоянных расходов является сметное планирование по центрам ответственности (мы уже вкратце осветили суть данной технологии при рассмотрении планирования потребности во вспомогательных материалах). Лишь небольшая часть постоянных расходов калькулируется чисто расчётным путём (например, амортизация здания заводууправления).

Сметное планирование имеет два основных варианта:

1) планирование на основе приростного бюджета или бюджета, основанного на достигнутом уровне. Приростной бюджет учитывает бюджет (смету затрат подразделения) предыдущего периода и результаты его выполнения. Бюджетные показатели устанавливаются в соответствии с результатами прошлого и перспективами следующего бюджетных периодов;

2) планирование на основе бюджета с нулевой точки. Здесь при разработке бюджета не принимаются во внимание показатели прошлых периодов, как если бы бюджет разрабатывался впервые. При несомненных достоинствах данного метода (ревизия необоснованных расходов прошлых лет) он часто неприменим при краткосрочном бюджетном планировании. Дело в том, что ряд статей постоянных расходов имеет большие транзакционные издержки. Например, нельзя уволить половину высококвалифицированного персонала управления маркетинга и сбыта на квартал, а затем так же легко принять данных сотрудников обратно на работу. В чистом виде бюджетирование с нулевой точки встречается достаточно редко, тем паче в России, где транзакционные издержки по трудовым ресурсам особенно велики.

На основе смет затрат подразделений калькулируется бюджет постоянных расходов компании (табл. 12).

Для составления прогнозного отчёта о финансовых результатах необходимо определить плановую себестоимость реализации по видам продукции и составить прогноз того дохода, который будет получен от продаж того или иного продукта.

## 12. Бюджет постоянных расходов предприятия на X квартал 200X г.

Статьи расходов	Сумма, тыс. р.
1. Общехозяйственные расходы	
Заработная плата высшего руководства	5000
Расходы на службу безопасности (охрану)	6000
Коммунальные платежи	8000
Амортизация здания заводууправления	1000
<i>Всего общехозяйственных расходов</i>	20 000
2. Общие коммерческие расходы	
Заработная плата служащих управления сбыта	10 000
Реклама общего характера	1000
Маркетинговые исследования рынка	21 000
Прочие общие коммерческие расходы	5000
<i>Всего общих коммерческих расходов</i>	37 000
<b>3. Всего бюджет постоянных расходов = (1) + (2)</b>	<b>57 000</b>

Сначала производится распределение плановой величины общепроизводственных расходов по отдельным видам продукции (табл. 13). Бюджет общепроизводственных расходов калькулировался исходя из базы распределения, основывающейся на отдельных статьях совокупных прямых затрат. Необходимо использовать тот же принцип, но уже база распределения считается на основе плановых прямых затрат (или плановых объёмов выпуска или реализации) в разрезе отдельных видов продукции. Тем самым рассчитываются полные удельные производственные затраты на единицу продукции по видам продукции, планируемому к производству в бюджетном периоде [40].

Следующей операцией для расчёта себестоимости реализации по видам продукции является расчёт целевых остатков незавершенного производства и определение на основе средневзвешенной себестоимости списания отдельных статей затрат на себестоимость выпуска (с кредита счёта 20 «Основное производство» на дебет счёта 43 «Готовая продукция»). По результатам этой итерации производится расчёт плановой себестоимости выпуска по видам продукции.

Третьей подготовительной операцией является расчёт производственных затрат в себестоимости продукции, планируемой к реализации в бюджетном периоде (табл. 14).

На начало периода существует остаток готовой продукции. Также запланирован определённый целевой остаток готовой продукции на конец бюджетного периода. Следовательно, плановая себестоимость выпуска и производственные затраты в себестоимости продукции, планируемой к реализации в бюджетном периоде, различны.

### 13. Распределение общепроизводственных расходов по видам продукции

Продукты	Выпуск, т	Прямые производственные затраты, тыс.р.	Распределение общепроизводственных расходов, тыс.р.	Полные производственные затраты, тыс.р.	Удельные полные производственные затраты, тыс.р.
	(1)	(2)	(3)	(4) = (2) + (3)	(5) = (4)/(1)
А	6000	352 200 (82,2 %)	171 000 (82,2 %)	523 200 (82,2 %)	87,2
Б	1000	76 200 (17,8 %)	37 000 (17,8 %)	113 200 (17,8 %)	113,2
<b>Всего</b>		<b>428 400</b> <b>(100 %)</b>	<b>208 000</b> <b>(100 %)</b>	<b>636 400</b> <b>(100 %)</b>	

### 14. Определение производственных затрат в себестоимости реализации по видам продукции

Продукт	Товарный остаток на начало периода, нат. ед.	Плановый объём выпуска, нат. ед.	Товарный остаток на начало периода, тыс. р.	Плановый объём выпуска, тыс. р.	Товарный остаток плюс плановый объём выпуска, нат. ед.	Товарный остаток плюс плановый объём выпуска, тыс.р.	Производственная себестоимость реализации 1 нат. ед. продукции, тыс. р.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (1) + (2)	(6) = (3) + (4)	(7) = (6) / (5)
А	100/11 000	6000/ 523 200	6100	534 200	87,6	100/ 11 000	6000/523 200
Б	50/5000	1000/ 113 200	1050	118 200	112,6	50/5000	1000/113 200
<b>Всего</b>		<b>636 400</b>		<b>652 400</b>			<b>636 400</b>

### 15. Определение себестоимости реализации по видам продукции (полные переменные затраты)

Продукт	Плановый объём продаж, т	Производственные затраты на 1 ед., в тыс. р.	Полные производственные затраты, тыс. р.	Прямые коммерческие расходы, тыс. р.	Себестоимость реализации (переменные затраты), тыс. р.	Себестоимость реализации на 1 ед. (переменные затраты), тыс. р.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6) = (5) / (1)
А	5000	87,6	438 000	29 000	46 700	93,4
Б	1000	112,6	112 600	9000	121 600	121,6
<b>Всего</b>			<b>550 600</b>		<b>588 600</b>	

Прибавив к полученной величине значение прямых коммерческих расходов, получают плановую величину полных переменных затрат в себестоимости реализации на данный бюджетный период (табл. 15).

Теперь, сопоставляя плановый физический объём, отпускную цену и себестоимость реализации можно рассчитать прогнозную величину маржинального дохода и прямой рентабельности (на основе переменных издержек) по видам продукции (табл. 16).

Таким образом, собрана и соответствующим образом обработана вся необходимая информация для составления прогнозного отчёта о финансовых результатах (прибылях и убытках).

Плановый отчёт о прибылях и убытках целесообразно составлять в двух вариантах: «развернутом» (в разрезе доходности отдельных видов продукции – табл. 17) и сводном (составляется по аналогии с формой № 2 квартальной финансовой отчётности – табл. 18).

### 16. Расчёт маржинального дохода и рентабельности по видам продукции на X квартал 200X г.

Продукт	Плановый объём продаж, т	Выручка от реализации, тыс. р.	Цена реализации, тыс. р.	Себестоимость реализации (переменные затраты), тыс. р.	Маржинальный доход, тыс. р.	Рентабельность на 1 р. продаж, коэфф.	Рентабельность на 1 ед. продаж, в тыс. р.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (2) – (3)	(6) = (5):(2)	(7) = (5):(1)
А	5000	527 000	105,4	467 000	60 000	0,114	12
Б	1000	164 000	164	121 600	42 400	0,258	42,4
<b>Всего</b>		<b>691 000</b>		<b>588 600</b>	<b>102 400</b>		

### 17. Прогнозный отчёт о финансовых результатах в разрезе доходности отдельных видов продукции на X квартал 200X г.

Статьи доходов и расходов	Сумма, тыс. р.
1) Продукт А:	
1.1. Выручка от реализации	527 000
1.2. Себестоимость реализации (переменные затраты), в том числе	467 000
1.2.1. Производственные расходы	438 000
1.2.2. Сбытовые расходы	29 000
Статьи доходов и расходов	Сумма, тыс. р.
1.3. Маржинальный доход = (1.1) – (1.2)	60 000
2) Продукт Б:	
2.1. Выручка от реализации	164 000
2.2. Себестоимость реализации (переменные затраты), в том числе	121 600
2.2.1. Производственные расходы	112 600
2.2.2. Сбытовые расходы	9000
2.3. Маржинальный доход = (2.1) – (2.2)	42 400
3) Совокупный маржинальный доход = (1.3) + (2.3)	102 400
4) Постоянные расходы, в том числе	70 000
4.1. Общехозяйственные расходы	20 000

Продолжение  
табл. 17

4.2. Общие коммерческие расходы	37 000
4.3. Налоги, включаемые в себестоимость	13 000
5) Валовая (операционная) прибыль = (3) – (4)	32 400
6) Налог на прибыль	11 000
7) Чистая прибыль = (5) – (6)	21 400
8) Прогнозное отвлечение средств из чистой прибыли (выплаты акционерам, безвозмездное финансирование и пр.)	0
9) Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия = (7) – (8) (нераспределённая прибыль)	21 400

### 18. Сводный прогнозный отчёт о финансовых результатах на X квартал 200X г.

Статьи доходов и расходов	Сумма, тыс.р.
1. Выручка от реализации	691 000
2. Себестоимость реализации (переменные затраты)	588 600
3. Маржинальный доход = (1) – (2)	102 400
4. Постоянные расходы	70 000
5. Валовая (операционная) прибыль = (3) – (4)	32 400
6. Налог на прибыль	11 000
7. Чистая прибыль = (5) – (6)	21 400
8. Трансферты из чистой прибыли	0
9. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия = (7) – (8) (нераспределённая прибыль)	21 400

Составление прогнозного отчёта о финансовых результатах является «выходной формой» операционного бюджета. Тем не менее, по результатам моделирования финансового бюджета операционный бюджет будет корректироваться.

## 2.2. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО БЮДЖЕТА

Следующим этапом процесса бюджетирования является составление инвестиционного бюджета, который определяется потребностями не только текущего (краткосрочного) бюджетного периода, но и более долгосрочной перспективой. Поэтому предприятие обычно составляет:

- плановый краткосрочный бюджет (1 – 3 месяца);
- долгосрочный инвестиционный бюджет (так называемый «бюджет развития») и/или индикативный «скользящий» бюджет (1 – 3 года).

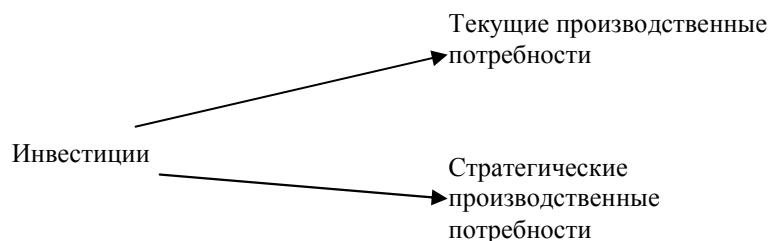
Термин «скользящий» подразумевает, что по окончании краткосрочного бюджетного периода к долгосрочному индикативному бюджету прибавляется ещё один краткосрочный бюджетный период и индикативный бюджет корректируется. Таким образом, индикативный бюджет никогда не исполняется и служит исключительно для постановки стратегических целей (инвестиционная политика, конкурентная политика и пр.) в долгосрочной перспективе [18].

Таким образом, инвестиционный план компании определяется как потребностями текущего бюджетного периода (закупка оборудования и пр.), так и временным периодом, выходящим за рамки бюджетного (капитальное строительство, программы модернизации и пр. (рис. 5)).

При этом три основных обстоятельства определяют структуру «выходной формы» инвестиционного бюджета.

Во-первых, единицей учёта крупномасштабных капитальных вложений является проект, поэтому для таких вложений учёт ведётся по линии «Направление инвестиций – проект – статьи инвестиционных затрат». По мелким вложениям без проведения значительных строительно-монтажных работ (как правило, это закупка оборудования) учёт ведётся по линии «Направление инвестиций – статьи инвестиционных затрат».





**Рис. 5. Схема определения потребностей в инвестициях**  
**19. Проект инвестиционного бюджета предприятия на X квартал 200X г., тыс.р.**

Инвестиции	Начальный остаток	Приход	Расход	Конечный остаток
	(1)	(2)	(3)	(4) = (1) + (2) – (3)
1. Складское хозяйство, всего = (1.1) + (1.2) В том числе:	5000	54 000	57 000	2000
1.1. Проект реконструкции склада ГСМ = (1.1.1) + (1.1.2)	4000	50 000	54 000	0
1.1.1. Оборудование	3000	45 000	48 000	0
1.1.2. Строительно-монтажные работы	1000	5000	6000	0
1.2. Прочее (закупка оборудования) .... (по позициям)	1000	4000	3000	2000
2. Инвестиции в производственную инфраструктуру, всего = (2.1) + (2.2) + (2.3) В том числе:	15 000	86 000	21 000	80 000
2.1. Проект модернизации кузнечного цеха = (2.1.1) + (2.1.2)	6000	8000	0	14 000
2.1.1. Оборудование	3000	6000	0	9000
2.1.2. Строительно-монтажные работы	3000	2000	0	5000
2.2. Строительство здания заводоуправления (подрядный способ)	8000	40 000	0	48 000
2.3. Прочее (закупка оборудования) ... (по позициям)	1000	38 000	21 000	18 000
3. Итого инвестиционный бюджет = (1) + (2)	20 000	140 000	78 000	82 000

Во-вторых, отчёт об инвестициях должен представлять собой плановый баланс движения внеоборотных активов, где присутствуют строки «Остаток на начало периода», «Приход (планируется к освоению)», «Расход» (перешло из состава незавершённого строительства или оборудования к установке в состав основных средств по факту сдачи объектов капитальных вложений или монтажа оборудования), «Целевой остаток капитальных вложений и оборудования к установке на конец бюджетного периода». Естественно, при этом планируется не только смета освоения инвестиций, но и сдача инвестиционных объектов (графа «Расход») и, как следствие, остаток незавершённого строительства на конец бюджетного периода.

В-третьих, бюджетирование отдельных инвестиционных проектов зависит от того, осуществляются ли они хозяйственным способом либо путём привлечения подрядчика (подрядным способом). В первом случае в инвестиционном бюджете показывается подробная расшифровка по статьям инвестиционных затрат. При подрядной форме объект незавершённого строительства до его сдачи находится на балансе подрядчика и в отчёте об инвестициях фигурирует лишь стоимостная величина финансирования подрядных работ. Типичный проект инвестиционного бюджета предприятия показан в табл. 19.

### 2.3. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА

Следующим шагом составления сводного бюджета предприятия является составление проекта бюджета денежных средств. Проект бюджета движения денежных средств (другое название проект отчёта о движении денежных средств) является первой из двух «выходных форм» финансового бюджета.

Проект бюджета движения денежных средств составляется на основе проектов отчёта о финансовых результатах и инвестиционного бюджета. Следует отметить, что бюджет движения денежных средств не является чисто расчётным из двух упомянутых:

– статьи отчёта о финансовых результатах могут существенно отклоняться от соответствующих статей денежных поступлений и расходов на величину сальдо изменения дебиторской и кредиторской задолженности (формула 13).

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Остаток дебиторской} & & & & & & \text{Остаток} \\ \text{задолженности} & & & & & & \text{дебиторской} \\ \text{покупателей на} & + & \text{Объём} & - & \text{Денежные} & = & \text{задолженности; (13)} \\ \text{начало периода} & & \text{реализации за} & & \text{поступления от} & & \text{на конец} \\ & & \text{период} & & \text{реализации за} & & \text{периода} \\ & & & & \text{период} & & \end{array}$$

– существуют статьи денежных поступлений и расходов, не связанных с текущим кругооборотом капитала и инвестиционной деятельностью. Это привлечение денежных средств (кредиты и займы, эмиссия акций) и, наоборот, осуществление расчётов по кредитному финансированию (погашение процентов и суммы основного долга по кредитам).

Таким образом, на стадии составления проекта бюджета движения денежных средств анализируется прогнозная динамика расчётов предприятия, возможного привлечения средств и погашения кредитной задолженности.

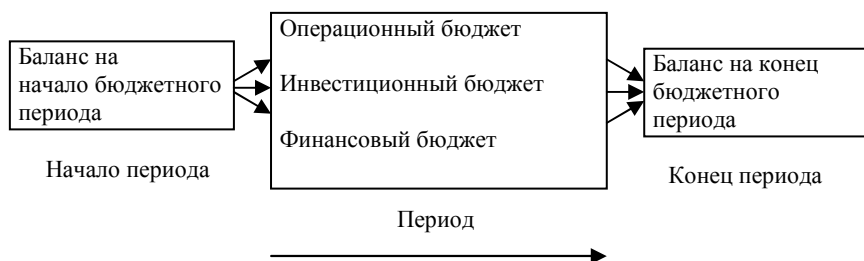
С учётом всего вышесказанного проект бюджета движения денежных средств (отчёта о движении денежных средств) предприятия выглядит следующим образом [41] (табл. 20).

#### 20. Проект бюджета движения денежных средств (отчёта о движении денежных средств) на X квартал 200X г.

Статьи бюджета движения денежных средств	Сумма, тыс. р.
1. Остаток денежных средств на начало периода	80 000
2. Денежные поступления:	830 000
2.1. Поступления от реализации	700 000
2.2. Поступления от реализации основных средств и прочих активов	0
2.3. Проценты и дивиденды по ценным бумагам и участию в капитале	0
2.4. Кредиты и займы	120 000
2.5. Эмиссия акций	0
2.6. Прочие денежные поступления	10 000
3. Расходование денежных средств:	881 000
3.1. Закупка материальных оборотных ресурсов (сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих и пр.)	220 000
3.2. Расходы по оплате труда	300 000
3.3. Выплаты предприятиям и организациям за оказание услуг	0
3.4. Выплаты по страхованию имущества	1000
3.5. Общехозяйственные расходы	30 000
3.6. Инвестиции	140 000
3.7. Налоги и платежи во внебюджетные фонды	15 000
3.8. Погашение кредитов и займов (сумма основного долга)	150 000
3.9. Выплаты процентов по кредитам и займам	20 000
3.10. Прочее расходование денежных средств	5000
4. Сальдо денежных поступлений и расходов = (2) – (3)	–51 000
5. Остаток денежных средств на конец периода = (1) + (4)	29 000

На основе проектов отчётов о финансовых результатах (операционный бюджет), инвестициях (инвестиционный бюджет) и движении денежных средств (финансовый бюджет), а также баланса на

начало бюджетного периода строится проект баланса на конец бюджетного периода. Общие принципы расчёта отдельных статей проекта баланса на конец бюджетного периода показаны на рис. 6.



**Рис. 6. Алгоритм составления проекта баланса на конец бюджетного периода**

Баланс на конец бюджетного периода строится на основе балансовых равенств по отдельным статьям актива и пассива по принципу (формула 14):

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Балансовый остаток} & & & & & & \text{Плановый} \\ \text{на начало бюджетного} & & & & & & \text{балансовый} \\ \text{периода} & + & \text{Плановый} & - & \text{Плановый} & = & \text{остаток} \\ & & \text{приход} & & \text{расход} & & \text{на конец} \\ & & & & & & \text{бюджетного} \\ & & & & & & \text{периода} \end{array} \quad (14)$$

При этом плановый балансовый остаток на конец периода является расчётной (искомой) величиной, балансовый остаток на начало периода берётся как фактическая величина из формы № 1 (баланс) на начало бюджетного периода. Величины же планового прихода и расхода берутся из соответствующих сводных форм операционного, инвестиционного и финансового бюджетов (табл. 21).

Проект отчёта о движении денежных средств (первая «выходная форма» финансового бюджета) является исходной бюджетной формой при составлении прогнозного баланса (т.е. данные проекта отчёта о движении денежных средств являются «входными» при составлении проекта баланса на конец периода (рис. 6, табл. 21)).

Вторая «выходная форма» финансового бюджета – отчёт об изменении финансового состояния – является производной бюджетной формой от проекта баланса на конец бюджетного периода, т.е. строится на основе «готового» проекта баланса.

**21. Расчёт отдельных статей актива и пассива баланса на конец бюджетного периода**

Статья баланса	Остаток на начало периода	Приход	Расход	Остаток на конец периода
	(1)	(2)	(3)	(4)
1. Инвестиции	Из формы 1	Проект инвестиционного бюджета	Проект операционного бюджета (амортизация) и финансового бюджета (реализация основных средств)	(1) + (2) – (3)
2. Остатки незавершенного производства	Из формы 1	Проект операционного бюджета (прямые и общепроизводственные затраты)	Проект операционного бюджета (себестоимость выпуска)	(1) + (2) – (3)
3. Дебиторская задолженность	Из формы 1	Проект операционного	Проект финансового	(1) + (2) – (3)

		бюджета (выручка от реализации)	бюджета (денежные поступления от реализации продукции)	
4. Остаток денежных средств	Из формы 1	Проект финансового бюджета	Проект финансового бюджета	(1) + (2) – (3)
5. Кредиты и займы	Из формы 1	Проект финансового бюджета	Проект финансового бюджета	(1) + (2) – (3)
6. Налоги и прочие платежи в бюджет	Из формы 1	Проект операционного бюджета (начисление)	Проект финансового бюджета (погашение)	(1) + (2) – (3)
.....	.....	.....	.....	.....

Структура проекта баланса строится аналогично структуре формы № 1 сводной финансовой отчётности, составляемой для подачи в налоговую инспекцию (табл. 22). Это удобно на практике, так как не нужно двойной работы по составлению отдельно фискального и управленческого балансов и, при такой унификации счёта бухгалтерии одновременно используются для целей налогообложения и управленческого учёта.

До сих пор бюджетирование исходило из одного критерия – максимизации конечных финансовых результатов, т.е. повышения эффективности деятельности предприятия. Однако для успешного осуществления бизнеса

## 22. Форма проекта баланса (упрощённый вариант), тыс. р.

АКТИВ				ПАССИВ			
Статья	На начало периода (1.04.200X)	На конец периода (1.07.200X)	Изменение за период	Статья	На начало периода (1.04.200X)	На конец периода (1.07.200X)	Изменение за период
1. Внеоборотные активы				3. Капитал и резервы			
• основные средства (по остаточной стоимости)	360 000	474 000	+114 000	• уставный капитал	200 000	200 000	0
• долгосрочные финансовые вложения	2000	2000	0	• добавочный капитал	27 000	27 000	0
• нематериальные активы	1 000	1 000	0	Нераспределённая прибыль	246 000	267 400	+21 400
<i>Всего</i>	<i>363 000</i>	<i>477 000</i>	<i>+114 000</i>	<i>Всего</i>	<i>473 000</i>	<i>494 400</i>	<i>+21 400</i>
2. Оборотные активы				4. Долгосрочные обязательства			
• запасы сырья и материалов	52 000	9800	-42 200	• кредиты	10 000	10 000	0
• незавершённое производство	5000	5000	0	• займы	0	0	0
• запасы готовой продукции	15 000	101 180	+86 180	• кредиторская задолженность	0	0	0
				<i>Всего</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>	<i>0</i>
				5. Краткосрочные обязательства			

АКТИВ				ПАССИВ			
Статья	На начало периода (1.04.200X)	На конец периода (1.07.200X)	Изменение за период	Статья	На начало периода (1.04.200X)	На конец периода (1.07.200X)	Изменение за период
• дебиторская задолженность, в том числе покупатели и заказчики	20 000	11 000	-9000	• краткосрочные кредиты	68 000	38 000	-30 000
• авансы выданные	151 000	50 420	-100 580	• краткосрочные займы	0	0	0
• краткосрочные финансовые вложения	2000	2000	0	• кредиторская задолженность в т.ч. поставщики и подрядчики	105 000	58 000	-47 000
• денежные средства	80 000	29 000	-51 000	• задолженность перед персоналом организации	12 000	55 000	+43 000
				• задолженность по налогам и сборам	18 000	27 000	+9000
				• прочие краткосрочные обязательства	2000	3000	+1000
<i>Всего</i>	<i>325 000</i>	<i>208 400</i>	<i>-116 600</i>	<i>Всего</i>	<i>205 000</i>	<i>181 000</i>	<i>-24 000</i>
<b>Итого (1+2+3)</b>	<b>688 000</b>	<b>685 400</b>	<b>-2600</b>	<b>Итого (1+2+3)</b>	<b>688 000</b>	<b>685 400</b>	<b>-2600</b>

предприятию необходимо учитывать и второй, не менее существенный критерий – поддержание на должном уровне финансовой устойчивости фирмы.

В долгосрочном ключе критерии эффективности и финансовой стабильности являются сопряжёнными – полученная прибыль увеличивает собственные средства предприятия и, тем самым, улучшает его платёжеспособность. Если рассматривать оперативное планирование, здесь возможна ситуация овертрейдинга, когда в погоне за перспективными возможностями увеличения объёмов производства через повышение текущих затрат либо инвестиционных вложений предприятие сокращает ниже разумного предела свои финансовые (ликвидные) резервы и оказывается в ситуации банкротства вследствие потери текущей платёжеспособности.

Таким образом, в краткосрочном аспекте задачи увеличения эффективности и поддержания финансовой устойчивости являются конфликтными, иначе говоря, после составления первичных вариантов операционного, инвестиционного и финансового бюджетов менеджеры должны обязательно тщательнейшим образом проанализировать плановый уровень финансового дефицита (профицита) компании на бюджетный период.

Для расчёта плановых показателей ликвидности составляется проект отчёта об изменении финансового состояния, который непосредственно строится на основе планового проекта баланса и является второй «выходной» формой финансового бюджета. Напомним, что первой «выходной» формой является проект отчёта о движении денежных средств. Под ликвидностью бизнеса предприятия

(которая всегда определяется по состоянию на конкретную дату) понимается степень покрытия его текущих обязательств (текущих пассивов) за счёт различных статей ликвидных (оборотных) активов. Коэффициенты ликвидности являются индикаторами финансового состояния предприятия. Значения коэффициентов ликвидности рассчитываются непосредственно из данных отчёта об изменении финансового состояния (табл. 23).

Следует отметить, что предприятие само определяет оптимальные (нормативные) значения коэффициентов ликвидности с учётом собственных индивидуальных и отраслевых особенностей. Уровень финансового дефицита определяется путём сопоставления расчётных (на базе первичного проекта сводного бюджета) коэффициентов ликвидности с нормативными значениями [33].

По результатам рассмотрения величины первичного финансового дефицита финансово-экономическая служба предприятия формулирует управленческую задачу по его сокращению в соответствии с требованиями поддержания финансовой стабильности.

### 23. Проект отчёта об изменении финансового состояния, тыс. р.

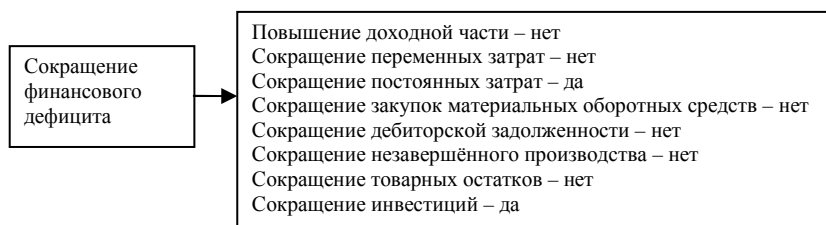
Показатель	На начало периода (1.04.200X)	На конец периода (1.07.200X)	Изменение за период
1. Текущие активы, всего	325 000	208 400	-116 600
В том числе:			
1.1. Материальные оборотные средства	222 000	166 400	-55 600
• запасы сырья и материалов	52 000	9800	-42 200
• незавершённое производство	5000	5000	0
• авансы выданные	150 000	50 420	-99 580
• запасы готовой продукции	15 000	101 180	+86 180
1.2. Расчёты и денежные средства	103 000	42 000	-61 000
• дебиторская задолженность покупателей	20 000	11 000	-9000
• прочая дебиторская задолженность	1000	0	-1000
• краткосрочные финансовые вложения (КФВ)	2000	2000	0
• денежные средства	80 000	29 000	-51 000
2. Текущие пассивы (расчёты), всего	205 000	181 000	-24 000
В том числе:			
2.1. Краткосрочные кредиты и займы	68 000	38 000	-30 000
2.2. Кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам	105 000	58 000	-47 000
2.3. Задолженность в бюджет и фонды	18 000	27 000	+9000
2.4. Задолженность по оплате труда	12 000	55 000	+43 000
2.5. Прочие расчёты	2000	3000	+1000
3. Чистый оборотный капитал (1) – (2)	120 000	27 400	-92 600
4. Коэффициенты ликвидности:			
• текущая ликвидность = (1)/(2)	1,58	1,15	-0,43
• срочная ликвидность = (1.2)/(2)	0,5	0,23	-0,27
• абсолютная ликвидность = (КФВ + денежные средства)/(2)	0,4	0,17	0,23

Следует при этом отметить, что показателем, на который необходимо ориентироваться при расчёте величины первичного финансового дефицита, является именно коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент текущей ликвидности фиксирует общую величину финансового баланса/дисбаланса

оборотных активов и краткосрочных обязательств, в то время как остальные показатели ликвидности по своей сути лишь определяют структуру оборотных активов.

Таким образом, при «выводе» текущей ликвидности на нормативный уровень оптимизация остальных показателей ликвидности достигается сугубо посредством реструктуризации величины оборотных активов, но не изменения общей величины оборотных активов либо краткосрочных обязательств.

Для достижения поставленной управленческой цели: сокращения уровня первичного финансового дефицита анализируются возможности повышения доходной либо сокращения расходной части первичного проекта операционного и инвестиционного бюджетов (рис. 7).



**Рис. 7. Анализ возможностей сокращения финансового дефицита**

После того как возможности сокращения финансового дефицита выявлены, первичный сводный бюджет компании пересчитывается (подвергается корректировке). При этом следует отметить, поскольку основные подбюджеты (операционный, инвестиционный и финансовый) являются взаимосвязанными, практически любое изменение хотя бы одного бюджетного параметра ведёт к ревизии всех первичных «выходных» форм сводного бюджета. Изменяются:

- проект отчёта о финансовых результатах;
- проект инвестиционного бюджета;
- проект отчёта о движении денежных средств;
- прогнозный баланс;
- проект отчёта об изменении финансового состояния.

В наибольшей степени первичный сводный бюджет корректируется при увеличении планового объёма реализации, или сокращении переменных издержек, так как показатели объёмов и текущих затрат являются взаимосвязанными и в этом случае имеет место не частичное изменение бюджетных форм, а ревизия затрагивает большинство статей первичных отчётов.

Осуществив вышеперечисленные изменения, можно сказать, что бюджет компании является сбалансированным, т.е.:

- обеспечивает положительные плановые финансовые результаты как по реализации отдельных видов продукции, так и для предприятия в целом;
- поддерживает нормативные уровни показателей финансового состояния, т.е. обеспечивает достаточные гарантии сохранения платёжеспособности предприятия в течение бюджетного периода.

В общем виде технология составления сводного бюджета предприятия представлена в табл. 24.

## 24. Технология составления сводного бюджета предприятия

№ шага	Название шага составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчёт)
1	Определение целевого объёма продаж	1. Анализ взаимосвязи «издержки-объём-прибыль» для определения: физического объёма продаж; уровня цен; динамики производственных и сбытовых затрат, которые обеспечивали бы максимальный уровень чистого (маржинального) дохода по продукту 2. Оптимизация структуры продаж с учётом планируемых величин маржинального дохода по отдельным продуктам и существующих ограничений по производственным мощностям	Предварительный (первичный) вариант бюджета продаж
2	Определение плана производства (товарного выпуска) и целевого (конечного) уровня запасов по номенклатуре выпуска	1. Оптимизационные модели, используемые для расчёта наиболее обоснованного уровня текущих запасов готовой продукции (модель EPR и др.) – для предприятий, работающих на заказ 2. Расчёт физического объёма и номенклатуры выпуска – для предприятий серийного и массового производства	Предварительный (первичный) вариант плана производства (товарного выпуска)
№ шага	Название шага составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчёт)
3	Определение объёма валового выпуска	Метод условных единиц (для поточного и массового производства)	Предварительный вариант плана валового выпуска
4	Определение потребности в основных материалах	1. Метод технологического нормирования материальных затрат – для крупных и средних предприятий 2. Метод сравнительного анализа счетов – для небольших предприятий	Смета расхода материалов по основному производству
5	Определение прямых затрат труда	Метод технологического нормирования трудозатрат, тарификация (тарифная сетка стоимости трудочаса основных производственных рабочих в соответствии с разрядностью работ)	Первичный вариант бюджета прямых трудозатрат
6	Определение потребности во вспомогательных	1. Методы нормирования вспомогательных материалов в зависимости от величины прямых затрат и объёма выпуска 2. Сметное планирование материальных	Первичный вариант бюджета закупок



	материалах. Определение общей потребности в материалах	затрат (в разрезе отдельных подразделений)	
7	Расчёт себестоимост и списания материалов в производство, калькуляция суммарных прямых затрат	Методы: Средневзвешенный; ФИФО; ЛИФО; на основе величины начальных запасов материалов и производственной потребности	Первичные варианты бюджетов прямых материальных затрат, прямых затрат
8	Определение совокупной величины общепроизводственных расходов (ОПР)	Методы нормирования общепроизводственных расходов в зависимости от величины прямых затрат и объёма выпуска (расчёт плановой ставки начисления)	Первичный вариант бюджетов общепроизводственных расходов, производственных затрат
№ шага	Название шага составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчёт)
9	Расчёт себестоимост и выпуска	Метод условных единиц (при поточном и массовом производстве)	Калькуляция себестоимости выпуска
10	Расчёт величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов	Методы нормирования переменных коммерческих (сбытовых) расходов в зависимости от объёма продаж (расчёт плановой ставки начисления)	Первичный вариант бюджета переменных коммерческих (сбытовых) расходов
11	Расчёт величины постоянных расходов	Методы сметного планирования в разрезе подразделений (планирование «от нулевой точки», планирование «от достигнутого уровня»)	Первичный вариант бюджета постоянных расходов
12	Калькуляция себестоимост и реализации по видам продукции	Метод средневзвешенной на основе начального уровня товарных остатков (запасов) и баланса отгрузки по видам продукции («начальные запасы + план выпуска – план отгрузки = целевые конечные запасы)	Сметы полных переменных затрат по реализованной продукции (себестоимость реализации отдельных видов продукции)
13	Расчёт конечных финансовых результатов	На основе этапов 1,11 и 12	Первичный вариант отчёта о прибылях и убытках (отчёта о финансовых результатах)
14	Расчёт инвестиционных потребностей	1. Сметное планирование капитальных затрат 2. Составление долгосрочного «бюджета развития» (инвестиционного бюджета)	Первичный вариант инвестиционного бюджета

№ шага	Название шага составления сводного бюджета	Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования	«Выходная» форма (отчёт)
15	Расчёт величины финансовых поступлений и расходов	Составление плановых балансовых таблиц: движения дебиторской задолженности; движения кредиторской задолженности; прочих активных и пассивных расчётов	Первичный вариант бюджета движения денежных средств
16	Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода	На основе фактического баланса на начало бюджетного периода и первичного проекта отчёта о прибылях и убытках (этап 12); первичного варианта инвестиционного бюджета (этап 13); первичного варианта бюджета движения денежных средств (этап 14)	Первичный проект целевого баланса (на конец бюджетного периода)
17	Расчёт величины первичного финансового дефицита	Определение финансовых нормативов (коэффициентов)	Первичный вариант отчёта об изменении финансового состояния
18	Корректировка показателей сводного бюджета	На основе финансовых нормативов (коэффициентов)	Окончательные варианты: операционного бюджета; инвестиционного бюджета; финансового бюджета Окончательный вариант сводного бюджета на текущий период

## 2.4. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

Следующей стадией бюджетного цикла является контроль (мониторинг) исполнения сводного бюджета. Контроль исполнения бюджета базируется на четырёх основных принципах:

1. *Принцип темпоральности* определяет, что контроль исполнения бюджета осуществляется множественно и параллельно во времени на базе соответствующего отчётным интервалам информационного обеспечения [12].

2. *Принцип объективности* предъявляет требования системности и целостности к информационному обеспечению, на базе которого осуществляется контроль исполнения бюджета. Априори целостной системой учёта хозяйственных операций на предприятии является бухгалтерский учёт.

3. *Принцип сравнимости* обуславливает необходимость однозначной идентификации хозяйственных операций и их параметров, что естественно включает требование наличия единого бюджетного классификатора, таблиц соответствия регистров бухгалтерского и бюджетного учёта, а также систему согласования информации в параллельных контурах учёта.

4. *Принцип ответственности* – принцип персональной ответственности руководителей структурных подразделений при формировании, утверждении и последующего исполнения бюджета в рамках компетенций определённых регламентом.

Система внутреннего контроля (контроллинга) исполнения бюджета – это логическая структура формальных и/или неформальных процедур, предназначенная для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение бюджетного периода. Под этим понимается:

– текущее принятие управленческих решений на различных уровнях организационной иерархии, исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках установленного бюджетного задания. Эта работа в течение всего бюджетного периода ведётся структурными подразделениями – центрами ответственности предприятия (объектами планирования);

– поступление от центров ответственности соответствующим управленческим службам (субъектам планирования), таким как ПЭУ, ФЭУ, УКС, ОТиЗ, планово-аналитический отдел, соответствующей информации о ходе выполнения бюджетного задания;

– анализ текущей информации о выполнении бюджета управленческими службами и подготовка рекомендаций высшему руководству (первому вице-президенту по экономике) по корректировке оперативной деятельности в разрезе различных центров ответственности.

Таким образом, мониторинг исполнения бюджета осуществляется следующим образом:

– самими подразделениями, отвечающими за выполнение бюджетного задания. В данном случае контроль текущих показателей необходим для самостоятельной корректировки оперативной деятельности подразделения с целью наилучшего исполнения бюджета;

– управленческими службами аппарата управления, ответственными за разработку тех или иных показателей сводного бюджета. Управленческие службы на основе анализа текущей информации разрабатывают рекомендации высшему должностному лицу компании, ответственному за бюджет (первому вице-президенту по экономике) для централизованной корректировки оперативной деятельности подразделений с целью наилучшего исполнения бюджетного задания. Контроль исполнения сводного бюджета осуществляется различными управленческими службами предприятия в течение всего бюджетного периода.

Следует отметить, что для реализации установленного бюджетного задания необходимо установить персональную ответственность руководителей структурных подразделений за выполнение тех или иных бюджетных показателей. Распределение ответственности за выполнение различных подбюджетов определяется существующей на предприятии организационной структурой и системой управления, т.е.:

– распределением функциональных обязанностей различных структурных подразделений по обеспечению хозяйственной деятельности компании в разрезе отдельных стадий финансового цикла, производственных линий (видов продукции) и т.п.;

– регламентом соподчинённости и координации различных подразделений предприятия, закреплённым в соответствующих внутренних нормативных актах (должностных инструкциях руководителей, положениях о подразделениях, положении о планировании и пр.).

Организационная структура компании напоминает пирамиду, где менеджеры «основания» отчитываются перед вышестоящими руководителями. Каждый менеджер закреплён за центром ответственности. Последний является сегментом организации, менеджер которого отчитывается за определённый участок работ. Планирование, учёт и контроль по центрам ответственности – это система, которая измеряет планы и действия по каждому центру ответственности. Механизм учёта ответственности является неотъемлемой и обязательной составляющей внутрифирменного бюджетирования на всех трёх стадиях (составление сводного бюджета, контроль исполнения, план-факт анализ исполнения).

Необходимо добавить, что различные центры ответственности на предприятии различаются по своей «степени свободы», т.е. по полномочиям руководителей структурных подразделений в своей оперативной работе. В рамках существующей на предприятии организационной структуры, все центры ответственности можно классифицировать следующим образом [4].

*Центр управленческих затрат* – это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответственен за обеспечение наилучшего уровня услуг. Этот вариант, как правило, наиболее приемлем для функциональных служб, где трудно поддаются измерению как затраты, так и результаты. В этом случае используются нестандартные методы контроля и стимулирования, такие как «оценка работы», «составление бюджета с «нулевой точки» и «целевое управление».

*Центр нормативных затрат* – это подразделение, в котором руководитель ответственен за достижение нормативного/планового уровня затрат по выпуску продукции (работ, услуг). Нормативы, как правило, охватывают сферы прямых затрат труда, прямых затрат сырья и материалов и переменные косвенные расходы (общепроизводственные расходы, часть прямых коммерческих расходов). Эффективность деятельности такого подразделения, соответственно, измеряется размером позитивных или негативных

отклонений фактического уровня затрат от планового/нормативного. Как правило, это наиболее подходящая схема для производственных подразделений (цехов).

*Специфическим центром* нормативных затрат является служба снабжения, которая контролирует заготовительные цены в рамках установленных физического объёма и структуры закупок. Центром нормативных затрат на крупном предприятии может являться отдел отгрузки в рамках коммерческой дирекции, притом что коммерческая дирекция в целом будет являться центром доходов (см. следующий пункт).

*Центр доходов* – это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответственен за максимизацию дохода от продаж. При этом, как правило, руководители таких подразделений не имеют полномочий ни по дополнительному (сверх бюджета) расходованию средств для привлечения дополнительных ресурсов, ни по варьированию ценами реализации с целью максимизации прибыли. Типичным примером подобного центра ответственности служит служба сбыта.

*Центр прибыли* – этот центр ответственности отличается от предыдущего расширением полномочий руководителя: он имеет право варьировать затратами и ценами реализации с целью максимизации прибыли от операций. Примером такого рода центра ответственности может служить хозрасчётное производственное подразделение, выделенное на отдельный баланс. Однако здесь в полномочия менеджера ещё не включаются решения в области капитальных затрат (инвестиций).

*Центр инвестиций* – здесь в добавление к предыдущему пункту при оценке эффективности деятельности – включается. Таким образом, целевой функцией, по которой оценивается эффективность деятельности «центра ответственности», здесь является либо отдача на инвестированный капитал, либо прибыль за вычетом процента на задействованный капитал (остаточная прибыль).

Этот показатель наиболее приемлем для подразделений предприятия с большой степенью автономности. Полной самостоятельности в сфере инвестиций у отдельных структур компании не бывает практически никогда, поэтому можно говорить о том, что центры инвестиций наделены широкими полномочиями, а именно, имеют право на капитализацию своей чистой прибыли.

Устанавливаемые бюджетные задания и контролируемые бюджетные показатели различных центров ответственности предприятия в упрощённом виде представлены на рис. 8.



**Рис. 8. Планирование и контроль исполнения бюджетных показателей в разрезе различных типов центров ответственности**

Таким образом, все бюджетные показатели в разрезе центров ответственности делятся на:

- централизованно устанавливаемые аппаратом управления;
- устанавливаемые самими структурными подразделениями.

Ответственность за выполнение и тех, и других показателей несёт соответствующий центр ответственности, поэтому оба указанных выше вида показателей называются «контролируемыми» центрами ответственности. Различие состоит в том, что централизованно устанавливаемые показатели входят в бюджетное задание подразделения в рамках сводного бюджета, и центр ответственности не имеет право самостоятельно это задание изменять.

Показатели, устанавливаемые самими структурными подразделениями, не входят в бюджетное задание, отдаются на самостоятельное планирование подразделений. При этом методология бюджетного процесса такова, что показатели второй группы всегда являются факторами показателей первой группы. Например, дочернему предприятию компании может быть установлено задание по прибыли (показатель первой группы), в то время как объём реализации и себестоимость реализации определяются самим центром ответственности. Очевидно, что прибыль является разницей между объёмом реализации и себестоимостью реализации, т.е. полномочия руководителя структурного подразделения сводятся к тому, что он самостоятельно определяет основные факторы (варьирует выручкой и затратами) для наилучшего выполнения бюджетного задания по целевому показателю (прибыли).

Таким образом, в «зоне ответственности» структурного подразделения находятся и централизованные показатели, и показатели, которые находятся в ведении самого подразделения. Поэтому обе группы объединяются под одним названием – «показатели, контролируемые подразделением».

Другая группа показателей не входит в «зону ответственности» подразделения, хотя бывает так, что по месту возникновения данные бюджетные показатели (затраты, выручка, ресурсы, обязательства) относятся к этому структурному подразделению. Например, если цех расположен в отдельном производственном помещении, то амортизация здания цеха, хотя и включается в себестоимость выпуска цеха, однако не входит в его бюджетное задание, так как цех не может никоим образом влиять на фактический уровень этой статьи затрат. Такие показатели называются «неконтролируемыми».

На рис. 9 показаны виды бюджетных показателей, относящихся к отдельному подразделению (центру ответственности) предприятия.

Таким образом:

1. В промежуточный (как правило, помесечный) отчёт центра ответственности контролирующей управленческой службы входят только контролируемые подразделением бюджетные параметры (как централизованные, так и устанавливаемые самим подразделением).



**Рис. 9. Структура бюджетных показателей подразделения (центра ответственности)**

2. По централизованным бюджетным параметрам управленческая служба либо глава аппарата управления (первый вице-президент по экономике) в отношении центра ответственности обладает властными полномочиями.

3. Регламент принятия решений по контролю и корректировке отдельных бюджетных показателей по различным центрам ответственности чётко специфицируется внутренними нормативными актами предприятия, в первую очередь Положением о планировании.

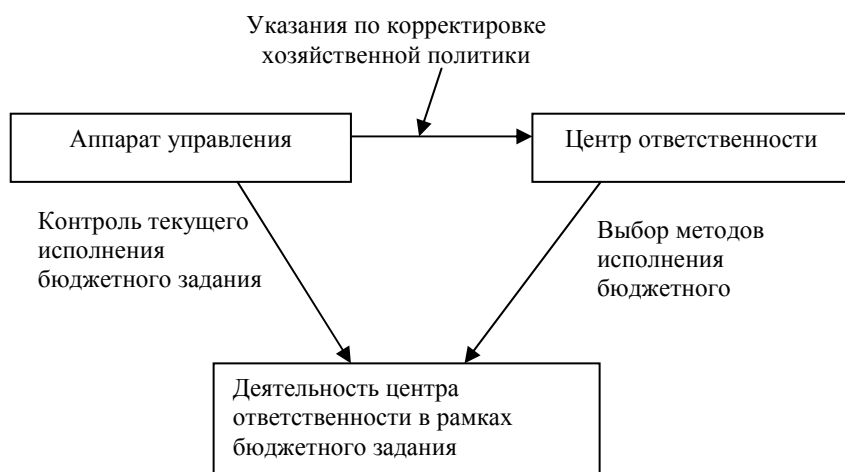
4. «Двойной» контроль исполнения бюджета (управленческими службами и самими структурными подразделениями) осуществляется в соответствии со статусом подразделения как центра ответственности в рамках организационной структуры предприятия:

– структурные подразделения контролируют и принимают оперативные решения в рамках бюджетного задания по тем показателям, которые входят в их полномочия. Изменение централизованных бюджетных показателей подразделениями не допускается;

– в промежуточные отчёты подразделений контролирующей управленческой службы входят только контролируемые центром ответственности показатели (как централизованные, так и находящиеся в сфере полномочий подразделения);

– аппарат управления предприятием имеет право корректировки политики подразделений только по централизованным показателям, входящим в бюджетное задание. Выбор же методов выполнения бюджетного задания относится к компетенции самого подразделения.

Следовательно, два направления контроля исполнения бюджета (управленческими службами и структурными подразделениями) являются составными частями единой системы «сквозного» внутреннего контроля (рис. 10).



**Рис. 10. Контроль исполнения бюджета: функции аппарата управления и центров ответственности**

Структурные подразделения в течение бюджетного периода находятся в функциональном подчинении различных служб аппарата управления. Функциональное подчинение существенно отличается от полного (линейного) подчинения. Во-первых, каждая управленческая служба имеет свой профиль, что ограничивает пределы её вмешательства в оперативную деятельность подразделения. Во-вторых, прямой контроль управленческих служб относится лишь к текущему выполнению централизованных показателей. В части же методов их достижения аппарат управления может лишь давать свои рекомендации руководителю центра ответственности.

Систему контроля управленческих служб определяют три основных компонента [32]:

1) распределение функций между управленческими службами по контролю исполнения бюджета;

2) система внутреннего документооборота (движение информационных потоков «снизу вверх» от подразделений к службам аппарата управления – о текущем исполнении бюджетного задания; и «сверху вниз» – директивы и рекомендации по корректировке текущей деятельности);

3) система внутренних нормативных актов (Положения о подразделениях, Положение о планировании, Положение о делопроизводстве, должностные инструкции руководителей и др.), регламентирующая функции управленческих служб и систему внутреннего документооборота.

Важнейшим моментом данных внутренних положений должен являться для каждой службы перечень стандартных процедур, описывающий их ежедневные функции в процессе сбора и анализа учётной информации, а также устанавливающий ответственность за ненадлежащее исполнение этих функций. Например, для планово-экономического управления это могут быть функции по своевременному занесению в единую базу данных предприятия необходимой учётной информации по текущим затратам, для управления капитального строительства – проведение периодических внутренних ревизий фактического расходования сметных сумм по строительно-монтажным работам и пр.

Как правило, распределение функций контроля между службами аппарата управления имеет место следующим образом:

- бухгалтерия предприятия выполняет чисто расчётные функции сбора и систематизации сводной плановой и фактической информации в течение бюджетного периода в рамках системы комплексного нормативного учёта. При этом производственный отдел бухгалтерии занимается учётом производственных затрат и калькуляцией себестоимости выпуска и учётом движения основных средств и материальных ресурсов, а финансовый отдел – калькуляцией себестоимости реализации, учётом коммерческих расходов, движения денежных средств и расчётов. Директивных полномочий по отношению к структурным подразделениям бухгалтерия предприятия обычно не имеет. Обязанности руководителей центров ответственности ограничиваются своевременным представлением фактической информации об исполнении бюджета;

- планово-экономический отдел (управление) (ПЭУ) – занимается вопросами контроля исполнения смет текущих расходов по центрам ответственности, калькуляцией фактической себестоимости в разрезе отдельных видов продукции (производственных линий), аналитического учёта фактических затрат в разрезе отдельных подразделений и видов продукции. Основной контрольной функцией ПЭУ является мониторинг исполнения производственной программы (график объёма и структуры выпуска и удельные производственные затраты по видам продукции в разрезе производственных подразделений/цехов), а также исполнения смет общехозяйственных расходов по подразделениям. Так, ПЭУ следит за тем, чтобы фактическое расходование материальных и трудовых ресурсов в расчёте на единицу выпуска соответствовало утверждённым нормативам, чтобы административные расходы подразделений не превышали установленных сметных сумм и т.д.;

- отдел (управление) закупок контролирует объёмы, структуру и цены по заготовлению материальных ресурсов. При этом обычно собственно заготовительные и складские расходы относятся к компетенции отдела материально-технического снабжения и складского хозяйства. Как правило, управление закупок в качестве отдельной службы аппарата управления целесообразно выделять только на очень крупных предприятиях. Обычно контроль закупок находится в ведении ПЭУ;

- управление маркетинга и сбыта (УМиС) занимается контролем объёма и структуры сбыта, движения расчётов по реализованной продукции, уровнем коммерческих и сбытовых расходов. Основной контрольной функцией УМиС является отслеживание графиков выполнения бюджетных заданий службой сбыта по валовому объёму реализации (выручке), физическому объёму продаж по видам продукции, денежным поступлениям за реализованную продукцию. На средних предприятиях функции контроля сбыта берёт на себя обычно планово-аналитический отдел;

- финансово-экономическое управление осуществляет контроль соблюдения финансовых нормативов предприятия и составляет промежуточные отчёты о движении денежных средств, а также ведёт текущую деятельность по дополнительному привлечению средств (кредиты, эмиссия акций и пр.). Спецификой данной управленческой службы является то, что для неё центром ответственности является предприятие в целом, так как финансовые нормативы и движение денежных средств относятся к предприятию как единой планово-учётной единице;

- управление капитального строительства (УКС) следит за графиком освоения утверждённых смет в разрезе отдельных проектов капитальных вложений, т.е. за деятельностью службы главного инженера предприятия, занимающейся вопросами освоения капитальных вложений;

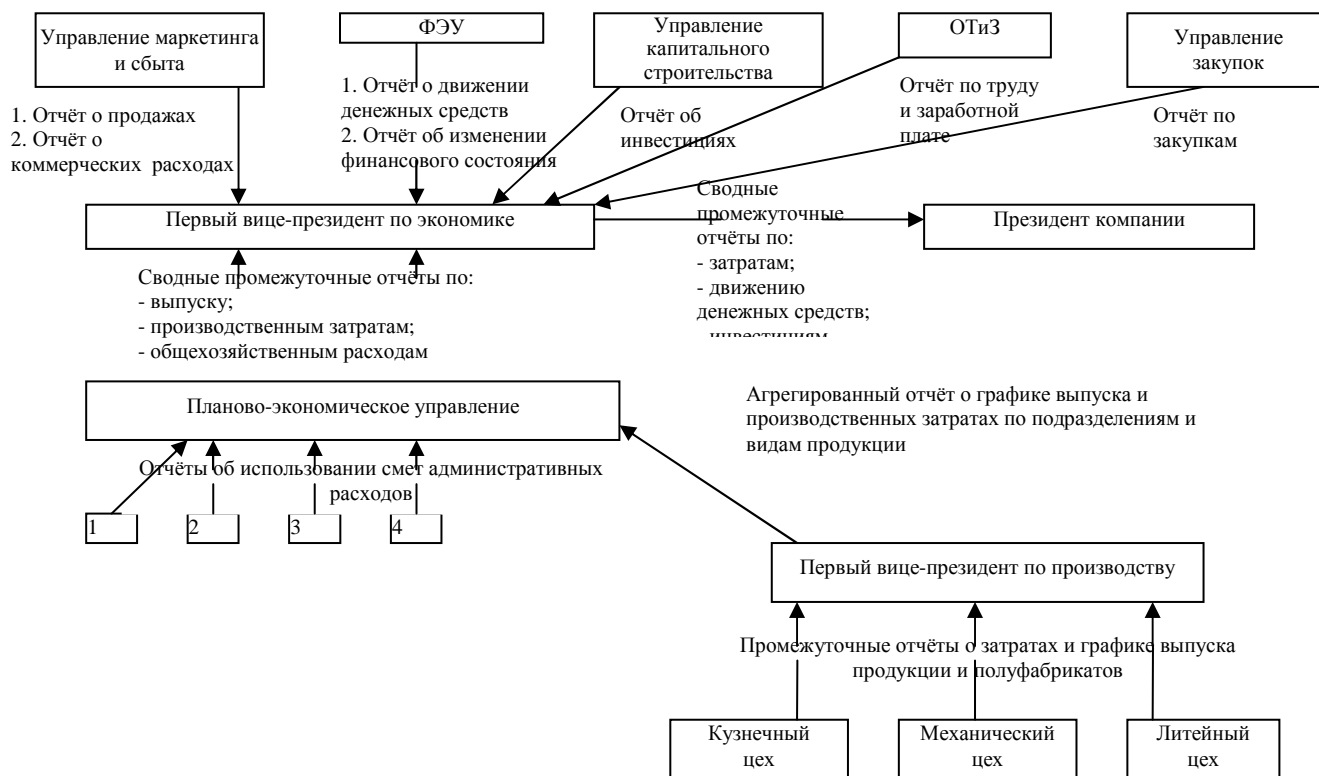
- отдел труда и заработной платы контролирует соблюдение нормативной сетки и утверждённого штатного расписания в разрезе отдельных производственных подразделений и административных служб;

- планово-аналитический отдел следит за ходом исполнения сводного бюджета предприятия в целом и, при отсутствии в составе аппарата управления маркетинга и сбыта – за выполнением установленного бюджета продаж в натуральном и стоимостном выражении.

Для осуществления контрольных функций управленческие службы предприятия периодически в течение бюджетного периода получают отчёты о текущем выполнении бюджетного задания по

подразделениям предприятия, занимаются сводом данных, анализом данных отчётов и разработкой корректив графика исполнения бюджета в разрезе подразделений. Отметим, что структурные подразделения предоставляют исполнительские отчёты только по контролируемым ими показателям.

В упрощённом виде движение информационных потоков «снизу вверх» и составление сводной промежуточной отчётности представлено на рис. 11.



**Рис. 11. Движение информации «снизу вверх» в процессе контроля исполнения квартального бюджета**

Вот как выглядит, например, дизагрегированный отчёт Президенту о затратах компании за прошедший бюджетный месяц (табл. 25):

### 25. Промежуточный (месячный) отчёт Президенту о затратах компании

Статьи расходов	Бюджет, тыс. р.		Отклонения (благоприятные/неблагоприятные), тыс. р.	
	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
<b>1 -й уровень «Сводные данные»</b>				
1. Офисных расходов, всего	6000	20000	100	400
2. Общехозяйственные расходы административных служб, всего	4000	13000	(200)	(1000)
3. Службы вице-президента по производству, всего	116 000	377 000	(8950)	(20 600)
4. Службы вице-президента по сбыту, всего	40 000	130 000	(1000)	(4000)



Всего расходов = (1) + (2) + (3) + (4)	166 000	540 000	(10 050)	(25 200)
<b>2-й уровень «Данные по службам (на примере служб вице-президента по производству)»</b>				
1. Административные расходы аппарата управления вице-президента по производству, всего	9000	29 000	(1000)	(1000)
2. Расходы механического цеха, всего	72 000	236 000	(2950)	(11 600)
3. Расходы обрабатывающего цеха, всего	15 000	50 000	(2000)	(3000)
4. Расходы сборочного цеха, всего	20 000	62 000	(3000)	(5000)
Всего расходов = (1) + (2) + (3) + (4)	116 000	377 000	(8950)	(20 600)
<b>3-й уровень «Данные по цехам (на примере механического цеха)»</b>				
1. Основные материалы	40 000	140 000	(1000)	(4000)
2. Основная зарплата производственных рабочих	25 000	75 000	(2000)	(7000)
<b>Статьи расходов</b>	<b>Бюджет, тыс. р.</b>		<b>Отклонения (благоприятные/неблагоприятные), тыс. р.</b>	
	<b>за месяц</b>	<b>нарастающим итогом</b>	<b>за месяц</b>	<b>нарастающим итогом</b>
3. Электро- и теплоэнергия на технологические цели	4000	12 000	400	100
А. Прямых расходов, всего = (1) + (2) + (3)	69 000	227 000	(2600)	(10 900)
4. Коммунальные услуги	2000	6000	(200)	(100)
5. Вспомогательные материалы	500	1500	(90)	(200)
7. Прочие общепроизводственные расходы	500	1500	(60)	(200)
Б. Общепроизводственных расходов, всего = (4) + (5) + (6) + (7)	3000	9000	(350)	(500)
Расходы механического цеха, всего = (А) + (Б)	72 000	23 600	(2950)	(11 400)

На 3-м уровне помимо сводных данных по статьям затрат подразделения руководитель подразделения (начальник цеха) представляет руководителю службы (вице-президенту) расшифровки по каждой существенной статье затрат (пример представлен в табл. 26).

Директива аппарата управления по корректировке графика исполнения бюджетного задания, напротив, «спускается» в виде сводных данных от планово-аналитического отдела первого вице-президента по экономике соответствующей управленческой службы, а от неё разукрупняется по службам соответствующих вице-президентов. В свою очередь, руководители служб, используя механизм линейного управления, «раскидывают» данные по корректировке по подчинённым им подразделениям. Такой «сквозной» характер документооборота, как «снизу вверх», так и «сверху вниз», позволяет органично корректировать деятельность «низовых» подразделений, исходя из видения эффективности и финансового состояния на уровне компании в целом.

Как уже было сказано, третьим краеугольным камнем системы контроля исполнения бюджета со стороны управленческих служб является регламент контрольно-учётной деятельности, закреплённый в ряде внутренних нормативных актов. Главным в регламенте работы управленческих служб являются так называемые стандартные процедуры деятельности. Они служат в качестве свода правил деятельности управленческих служб и структурных подразделений и порядка их взаимодействия с другими службами и подразделениями в процессе обеспечения контроля исполнения бюджета. Стандартные процедуры, описанные в соответствующих внутренних нормативных актах, определяют, что должна делать управленческая служба (или подотчётное ей структурное подразделение), когда, как и в какой форме.

#### **26. Отчёт начальника механического цеха по основной заработной плате производственных рабочих**

Статья расходов	Бюджет, тыс. р.		Фактический результат, тыс. р.	
	на текущий месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
	(1)	(2)	(3)	(4)
Основная заработная плата производственных рабочих, тыс. р.	25 000	75 000	27 000	82 000
Статья расходов	Отклонения (благоприятные/неблагоприятные), тыс. р.		% отклонений к бюджетным суммам	
	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом
	(5) = (1) – (3)	(6) = (2) – (4)	(7) = (5)/(1)	(8) = (6)/(2)
Основная заработная плата производственных рабочих, тыс. р.	(2000)	(7000)	(8 %)	(9,3 %)

Стандартные процедуры контроля исполнения бюджета:

– каждое управленческое решение или действие того или иного должностного лица, связанное с движением товарно-материальных и финансовых ценностей, должно быть соответствующим образом зарегистрировано или задокументировано;

– чёткая спецификация внутреннего документооборота подразделений компании (бизнес-процессы), включая ответственность должностных лиц за перемещение документов внутри и передачу их в другие организации;

– формальное определение и документальное закрепление порядка деятельности и взаимоотношений определённого круга работников организации по поводу планирования, организации, регулирования, контроля, учёта и анализа деятельности компании.

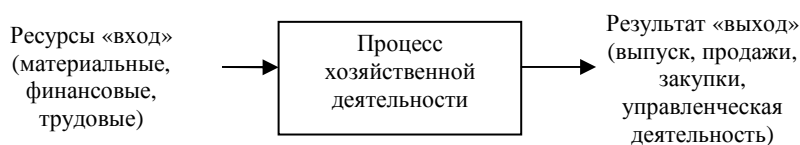
Механизм стандартных процедур позволяет своевременно выявлять возможные отклонения фактических показателей деятельности от бюджетных цифр и своевременно предотвращать

несанкционированное бюджетным заданием расходование материальных, финансовых и трудовых ресурсов предприятия. Так, если для проведения платежей по административным расходам структурное подразделение должно представить в бухгалтерию визу планово-экономического отдела, то это простое правило, закреплённое в соответствующем внутреннем нормативном акте, предотвращает расходование средств подразделениями свыше лимита, установленного сметой административных расходов.

Контроль исполнения бюджета со стороны самих структурных подразделений производится для двух основных целей.

Во-первых, руководителю структурного подразделения и вышестоящей службы необходимо самому располагать количественной информацией о выполнении бюджетного задания для того, чтобы эффективно осуществлять текущее (оперативное) управление. Бюджетное задание устанавливает только результирующие (конечные) результаты деятельности центра ответственности. Методы же достижения данных показателей находятся в ведении самих подразделений.

Таким образом, контроль текущего выполнения бюджета необходим структурным подразделениям для анализа собственных «слабых мест» и разработки эффективных способов управления в рамках бюджетного задания. Фактически на основе самоконтроля подразделение регулярно проводит экспресс-анализ собственной деятельности с целью выявления внутренних резервов повышения эффективности на основе анализа «входящих» в хозяйственную деятельность ресурсов и «выходных» результатов их использования (рис. 12).



**Рис. 12. Анализ внутренней эффективности подразделения на основе расчёта использованных ресурсов и достигнутого результата**

Показатели измерения эффективности:

- фактический «выход»/фактический «вход»;
- фактический «выход»/фактический «вход» и плановый «выход»/ плановый «вход»;
- фактический «выход»/ плановый «выход».

Во-вторых, при взаимодействии подразделений в процессе хозяйственной деятельности компании ежедневно возникает масса ситуаций, по которым необходимо принимать согласованные управленческие решения. Естественно, все эти ситуации нельзя запрограммировать в сводном бюджете фирмы, который, как уже говорилось, фиксирует лишь целевые показатели подразделений. Оперативные управленческие решения влияют на фактические результаты деятельности обоих взаимодействующих подразделений.

Возникает проблема внутреннего арбитража. Каждое из подразделений подсчитывает, насколько эффективно принятие данного решения с точки зрения выполнения собственного бюджетного задания.

Следует ещё раз отметить, что фактические бюджетные показатели, центра ответственности и фактические бюджетные показатели, по месту возникновения относящиеся к центру ответственности, – в сущности две различные величины. Так, величина «хозрасчётных» производственных затрат цеха (центра нормативных затрат), учитываемая при оценке деятельности и расчёте премиального фонда цеха по итогам бюджетного периода, и величина валового выпуска цеха могут существенно отличаться друг от друга. Иногда это отклонение возникает вопреки управленческим решениям руководства подразделения. Например, поставщик задержал очередную партию сырья или «смежный» цех сорвал поставки полуфабрикатов для переработки в цехе. Понятно, что в таких случаях под угрозой оказывается выполнение бюджетного задания подразделения, причём по не зависящим от подразделения причинам. Для учёта ответственности различных подразделений (центров ответственности) за затраты и доходы, которые по месту возникновения могут относиться к другим подразделениям и сегментам бизнеса, и для выявления отклонений бюджетных показателей вследствие не контролируемых центрами ответственности факторов на предприятии обычно создаётся внутренняя арбитражная комиссия. При возникновении форс-мажорных обстоятельств руководитель

«пострадавшего» подразделения направляет соответствующую внутреннюю претензию в арбитражную комиссию. После рассмотрения и удовлетворения претензии арбитражной комиссией фактические показатели «пострадавшего» центра ответственности корректируются на величину претензионного ущерба. При этом, однако, величина ущерба (дополнительные издержки) относится на другие центры ответственности, признаваемые виновными в ущербе, – на отдел снабжения (при срыве поставок сырья) или на «смежный» цех (при срыве поставок полуфабрикатов собственного производства).

Однако не всегда внутренний арбитраж является вынужденным. Иногда он имеет место как следствие согласованных управленческих решений руководителей структурных подразделений. В этом случае арбитражная комиссия выполняет функции нотариуса, т.е. заверяет двусторонний протокол руководителей договаривающихся подразделений.

Например, вице-президент по сбыту требует у вице-президента по производству срочно выпустить дополнительную партию продукта А сверх производственной программы на бюджетный период, так как по данному продукту наблюдается «всплеск» сбыта, либо поступил срочный заказ на большую партию от оптового покупателя на выгодных условиях. Вице-президент по производству анализирует все дополнительные затраты, которые нужно произвести в связи с авральными работами в сборочном цехе, и представляет их сумму вице-президенту по сбыту. Вице-президент по сбыту принимает предложение об отнесении дополнительных затрат на его службу и подписывает соответствующий внутренний протокол. После этого согласованное управленческое решение на основе координации деятельности центров ответственности без дополнительных директив аппарата управления было принято [8].

Таким образом, контроль исполнения бюджета – это несколько больше, чем просто надзор «сверху» за тем, как подразделения выполняют план. В самом механизме контроля заложены не только надзорные, но и плано-аналитические моменты, позволяющие структурным подразделениям (объектам планирования) самостоятельно осуществлять достижение бюджетных показателей и при этом в оперативном режиме координировать свою деятельность с другими подразделениями.

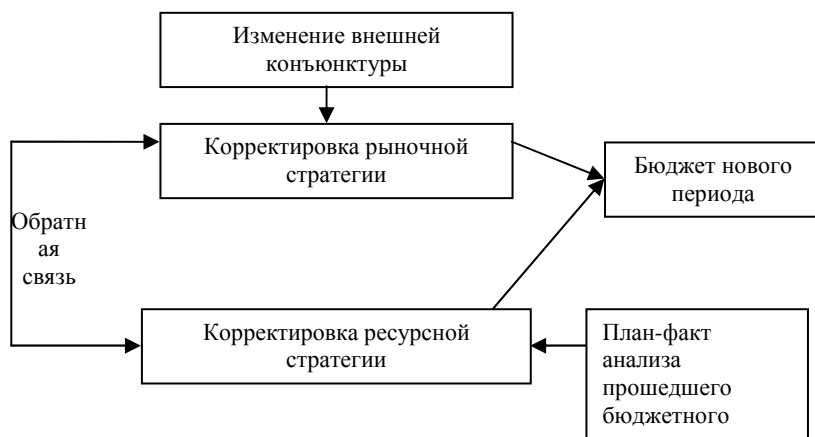
## 2.5. АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

Третьей, заключительной, стадией бюджетного цикла является анализ исполнения сводного бюджета. Этот вид анализа ещё иногда называют план-факт анализом, потому что при его проведении идёт сравнение фактических и плановых данных и анализ отклонений фактических показателей от плановых по отчётному бюджетному периоду.

Проведение план-факт анализа имеет две основные цели – плановую и контрольно-стимулирующую.

*Плановая функция анализа* заключается в том, что на основе полученных выводов вносятся корректировки в хозяйственную стратегию и тактику предприятия и разрабатывается бюджет на следующий период. Последнее обстоятельство необходимо подчеркнуть особо. Одним из базовых принципов управленческого учёта и планирования является принцип «продолжающейся деятельности». Применительно к сфере составления сводного бюджета этот принцип означает, что как краткосрочный, так и долгосрочный бюджет предприятия разрабатываются на основе анализа причин отклонений фактических показателей от плановых по прошлому бюджетному периоду, а также выявления внутренних резервов повышения эффективности и улучшения финансового состояния.

Вообще, два основных фактора определяют составление нового бюджета: 1) объективный (изменение рыночной конъюнктуры); 2) субъективный (выявление внутренних резервов путём анализа исполнения бюджета прошлого периода и «закладывание» их в бюджет нового периода) [38]. Единство этих двух основополагающих факторов в бюджетировании позволяет сочетать гибкость хозяйственной политики применительно к изменению состояния рынка (рыночная стратегия) и преемственность, под которой понимается наиболее оптимальное использование накопленного ресурсного потенциала предприятия (рис. 13).



**Рис. 13. Общий алгоритм составления сводного бюджета предприятия на новый бюджетный период**

Можно сказать, что рис. 13 – это видоизменённая блок-схема составления сводного бюджета. Так, примат изменения рыночной конъюнктуры при составлении нового бюджета – это не что иное, как определяющая роль бюджета продаж в операционном бюджете, обратная связь – корректировка продаж с учётом ограниченности ресурсов, возможных источников финансирования (проблема финансового дефицита) и пр. Задача анализа исполнения прошлого бюджета при составлении нового бюджета заключается в том, чтобы планирование политики предприятия в сфере размещения ресурсов и привлечения источников финансирования в соответствии с рыночным прогнозом продаж производилось с учётом выявленных «внутренних резервов» повышения эффективности.

*Контрольно-стимулирующая функция анализа* исполнения бюджета осуществляется через спецификацию отклонений фактических показателей от плановых в разрезе центров ответственности предприятия.

Анализ исполнения сводного бюджета компании проводится в шесть этапов.

Этап 1. Определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета. В процессе бюджетирования задействовано достаточно много специалистов. Использовать их всех для контроля за исполнением бюджета нецелесообразно. Для сравнения плановых и фактических показателей достаточно двух-трёх человек. При этом данные специалисты должны участвовать в разработке бюджета.

Этап 2. Определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бюджета. Бюджет предприятия включает в себя большое количество показателей. При построении бюджета предприятия данные должны вводиться с максимальной степенью детализации. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке нецелесообразно. Необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми.

Этап 3. Сбор информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Трудоёмкость сбора реальной информации о финансово-хозяйственной деятельности зависит от наличия системы управления предприятием, автоматизированной бухгалтерии, развитости информационных технологий в целом.

Этап 4. Сравнение плановых и фактических показателей «выходных форм» сводного бюджета: отчёта о финансовых результатах, отчёта о движении денежных средств, отчёта об инвестициях, отчёта об изменении финансового состояния, баланса на конец бюджетного периода. Собственно это ещё не анализ, а позитивное изучение, так как анализ всегда носит нормативный характер, т.е. дает оценку исследуемых процессов.

Этап 5. Анализ исполнения трёх основных подбюджетов сводного бюджета:

- план-факт анализ исполнения операционного бюджета;
- план-факт анализ исполнения инвестиционного бюджета;
- план-факт анализ исполнения финансового бюджета.

На данном этапе анализ отклонений и формулировка выводов проводится по каждому агрегированному подбюджету отдельно.

Этап 6. Синтез. Так как все три вышеуказанных составляющих сводного бюджета являются взаимосвязанными, в первую очередь, через динамику денежных поступлений и расходов, то после детального факторного анализа операционного, инвестиционного и финансового бюджетов появляется возможность сделать количественно обоснованные выводы о выполнении сводного бюджета предприятия в целом. Эти выводы составляют так называемый SWOT-анализ (анализ «слабых» и «сильных» сторон деятельности предприятия за прошедший бюджетный период), который, по существу, является обобщением проделанной на первом и втором этапах аналитической работы по отдельным подбюджетам и сегментам бизнеса. Анализ «сильных» и «слабых» мест является основой разработки бюджета следующего периода [5].

### **Контрольные вопросы**

1. Приведите характеристики предприятия как экономической системы.
2. Сформулируйте цели разработки сводного бюджета предприятия.
3. Опишите порядок разработки операционного бюджета.
4. Опишите порядок разработки инвестиционного бюджета.
5. Опишите порядок разработки финансового бюджета.
6. Охарактеризуйте систему внутреннего контроля исполнения сводного бюджета.
7. Приведите характеристику центров ответственности предприятия, осуществляющих контроль исполнения бюджета.
8. Охарактеризуйте функции аппарата управления и центров ответственности в контроле исполнения бюджета.
9. Сформулируйте цели проведения анализа исполнения бюджета.
10. Опишите алгоритм составления сводного бюджета предприятия на новый бюджетный период.
11. Опишите этапы анализа исполнения сводного бюджета.

### 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

#### 3.1. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ

##### ЭФФЕКТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Эффективно действующая система материального стимулирования подразделений, менеджеров и отдельных работников на предприятии является органической частью системы бюджетирования. Система бюджетирования на предприятии выполняет три основные функции:

- 1) планово-аналитическую;
- 2) контрольную;
- 3) мотивационную.

Мотивационная функция осуществляется через действующую на предприятии систему материального стимулирования, закреплённую в соответствующем внутреннем нормативном акте (Положении о премировании или Положении об оплате труда). Регламентированная эффективная система мотивации на предприятии играет роль контролёра, когда отдельного работника (подразделение) объективно (через существующий на предприятии механизм премирования) поощряют действовать в интересах компании в целом. В противном случае возникает так называемый эффект объективной заинтересованности работника в действиях, не совпадающих с интересами компании [30].

Для построения эффективной системы материального стимулирования на предприятии необходима, на наш взгляд, последовательность в осуществлении определённых основополагающих принципов премирования, основными из которых являются следующие.

Принцип 1. Источником образования премиального фонда предприятия является часть чистой прибыли за бюджетный период.

Премиальный фонд и заработная плата работников в корне отличаются по источникам своего образования и соответственно методам планирования при составлении сводного бюджета предприятия. Можно сказать так, премию платить работнику по итогам периода никто не обязан, в то время как заработная плата – это обязательство предприятия перед работником. Отсюда проистекает принципиальная разница между планированием заработной платы – это часть текущих затрат (себестоимости), и премиальных – это часть чистой прибыли предприятия.

Общий принцип планирования заработной платы абсолютно такой же, как и для других ресурсов предприятия. На рынке труда существуют сложившиеся ставки заработной платы, адекватные квалификации данной категории работников и условиям труда. На эти ставки воздействуют региональные факторы – соотношение спроса-предложения по данной категории работников в этом регионе, степень мобильности рабочей силы и пр. Предприятие формирует численность своих работников, исходя из потребностей хозяйственной деятельности. Производство рыночных ставок оплаты труда в разрезе категорий персонала на численность работников определяет величину трудозатрат предприятия в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Таким образом, формирование фонда заработной платы ничем принципиально не отличается от формирования других категорий текущих издержек компании (например, материальных затрат). По большому счёту, стимулирующая функция в части планирования основной заработной платы работников в краткосрочном периоде отсутствует. Можно говорить лишь о долгосрочной стимулирующей функции основной заработной платы, связанной с карьерным продвижением и соответствующим увеличением должностного оклада.

Если же говорить о системе материального стимулирования как органической части системы бюджетирования на предприятии, то плановый размер премиального фонда не может быть больше плановой чистой прибыли за период, а фактический размер премиального фонда – больше фактической чистой прибыли за период. В этой связи распространённая практика российских предприятий, на которых премиальный фонд начисляется и при убытках, подрывает саму основу эффективного премирования.

Принцип 2. Учётным и аналитическим обеспечением формирования и распределения премиального фонда предприятия по итогам бюджетного периода является учёт, контроль и анализ деятельности по центрам ответственности.

Система материального стимулирования на предприятии основывается на сопоставлении эффективности деятельности отдельных подразделений и исходя из этого дальнейшем распределении части полученной прибыли. Для этого должна быть разработана система фондообразующих и фондокорректирующих показателей, на основании которых производится распределение премиальных.

Принцип 3. Основой исчисления коэффициентов премирования должны являться благоприятные отклонения от плана по централизованно назначаемым подразделению бюджетным параметрам.

Под этим подразумевается, что персонал и руководство подразделений работают за заработную плату и при этом за точное достижение плановых показателей не заслуживают премиальных. Премииальный же фонд как предприятия в целом, так и отдельных работников, менеджеров и подразделений начинает начисляться при перевыполнении планового (бюджетного) задания. Это как раз и не соблюдается на большинстве российских предприятий, где основой премирования чаще всего служат абсолютные показатели, причём не по сравнению с плановым заданием, а по сравнению с базой, т.е. показателями предшествующего бюджетного периода.

Принцип 4. Выбор показателей и условий премирования обуславливается распределением полномочий между подразделением (работником) и вышестоящим органом на предприятии.

Производственное подразделение или цех должен премироваться за снижение себестоимости валового выпуска, а, допустим, отдел продаж (центр доходов) – за показатель выручки от продаж. Что, однако, вызывает определённые трудности в работе российских предприятий – так это осуществление данного принципа на практике. Чаще всего встречаются две ошибки, очень снижающие эффективность системы материального стимулирования на предприятии. Первая – смешивание категорий «условие премирования» и «показатель премирования».

Условие премирования – параметр хозяйственной деятельности предприятия, планируемый вышестоящим органом, который должен быть жёстко (т.е. без плюсовых либо минусовых отклонений) выполнен. Отклонение от выполнения условия премирования является безусловным основанием для лишения подразделения премиальных, даже при выполнении других условий и показателей премирования.

Показатель премирования – параметр хозяйственной деятельности, по которому вышестоящий орган планирует (предельное) наименее благоприятное значение. По этому показателю условием премирования является достижение предельного значения, а основанием и количественной мерой премирования – благоприятное отклонение от предельного значения.

При составлении сводного бюджета в план закладывается ряд жёстких показателей премирования плюс ряд предельных значений по тем бюджетным параметрам, которые отданы в полное распоряжение подразделениям. В этих обстоятельствах невыполнение или перевыполнение хотя бы одного из условий премирования наносит вред предприятию в целом.

Допустим, перевыполнение плана литейного цеха по количеству выпускаемых заготовок вредно, так как приводит к избыточному расходованию материальных ресурсов предприятия, при том, что для этих заготовок нет ни достаточных мощностей по переработке в готовую продукцию, ни дополнительного рыночного спроса для сбыта при сохранении уровня цен.

Вторая ошибка, снижающая эффективность системы материального стимулирования, – неполный перечень показателей премирования.

Показателей премирования не должно быть ни много, ни мало, их должно быть достаточно для охвата всех сфер деятельности, находящихся под контролем данного подразделения.

Например, в сбытовом филиале промышленной компании основным показателем премирования должен быть валовой доход от реализации. Является ли это достаточным? Не всегда. Так, возможно филиал имеет полномочия:

- по взятию краткосрочных кредитов под торговую деятельность;
- по определению методов платежа (т.е. размера и срока погашения дебиторской задолженности по поставкам).

В таком случае руководство филиала самостоятельно определяет свою краткосрочную платёжеспособность. Руководство компании, естественно, заинтересовано в достаточной финансовой устойчивости филиала и, следовательно, это должно найти своё отражение в системе премирования



(скажем, *условием* премирования должно быть недопущение снижения уровня финансовых показателей (коэффициентов ликвидности) ниже предельного или нормативного значения).

Принцип 5. Работник (подразделение) должен стимулироваться только за те показатели, которые от него зависят. Не зависящие от работника факторы хозяйственной деятельности не должны включаться в базу расчёта премиальных.

Этот, казалось бы, простой принцип на самом деле нарушается в системе стимулирования большинства российских предприятий повсюду.

Необходимо выделить два аспекта по данному вопросу:

1) чёткая спецификация контролируемых и неконтролируемых факторов в разрезе отдельных подразделений (центров ответственности) предприятия;

2) механизм разделения контролируемых и неконтролируемых факторов отдельных подразделений.

Примером чёткой спецификации контролируемых и неконтролируемых факторов может служить выбор показателей премирования для центров нормативных затрат. Нельзя брать за показатель премирования величину совокупных производственных затрат, как это распространено на практике.

Следует отметить, что величина физического объёма выпуска является централизованно заданным (жёстко планируемым) показателем для подразделения. Если в течение бюджетного периода происходит корректировка плановых заданий по объёму выпуска, себестоимость выпуска подразделений изменяется, и это оказывает эффект на размер премиальных, что неправильно. Разумно в этой связи предусмотреть два показателя премирования по затратам:

1) производство удельных переменных затрат на плановый объём выпуска в разрезе видов продукции;

2) абсолютную величину общепроизводственных расходов.

В этом случае чётко разделяются контролируемые и неконтролируемые факторы деятельности производственных подразделений.

Построение механизма разделения контролируемых и неконтролируемых факторов важно тогда, когда места возникновения затрат и центры ответственности по затратам не совпадают. В этих условиях важно, чтобы дополнительные затраты (либо наоборот, результаты) были перенесены от подразделения, в котором они образовались, к подразделению, которое за них ответственно. Скажем, если цех недополнил план вследствие недопоставок комплектующих из смежного подразделения, то в эффективной системе премирования ответственность за срыв плана должна лежать на этом подразделении, а не на цехе. Действенным методом спецификации контролируемых и неконтролируемых факторов на промышленном предприятии являются внутренние (трансфертные) цены и система внутреннего арбитража, которую мы рассматривали раньше в контексте принятия согласованных управленческих решений.

Смысл трансфертных цен как способа спецификации ответственности состоит в том, что подразделение-покупатель приобретает материалы и комплектующие у подразделения-поставщика по плановой (трансфертной) цене, а не исходя из фактической себестоимости производства. Следовательно, и положительные, и отрицательные отклонения производства материалов (комплектующих) сказываются на результатах деятельности цеха-поставщика, а не цеха-покупателя.

Принцип 6. Величины показателей премирования подразделения должны быть выбраны таким образом, чтобы руководитель подразделения был одинаково заинтересован в альтернативах увеличения финансовых результатов деятельности предприятия.

Данный принцип относится к выбору относительных величин различных показателей премирования для отдельных подразделений (центров ответственности) предприятия; иными словами он применяется для подразделений, чей премиальный фонд рассчитывается на основе двух и более показателей премирования. Вкратце изложим подход к выбору соотношения между различными показателями премирования. Допустим, отдел сбыта премируется по двум показателям:

1) превышению плановой величины выручки от реализации продукции;

2) экономии общей плановой сметы операционных расходов отдела сбыта (административные расходы плюс общие коммерческие расходы).

При этом коэффициент премирования от выручки на текущий бюджетный период установлен в размере 10 % (0,1) от суммы превышения плановой величины. Для наглядности рассмотрим упрощённый случай, когда отдел сбыта продаёт один вид продукции (продукт Н). Контролируемым параметром отдела сбыта является физический объём продаж (в штуках). Уровень отпускных цен на бюджетный период жёстко «задаётся» планово-экономическим управлением. При этом в сводном бюджете предприятия на текущий бюджетный период фигурируют следующие параметры:

- плановая отпускная цена продукта Н равна 100 р./шт.;
- плановая себестоимость реализации продукта Н составляет 80 р./шт.

Одна штука реализации продукта Н сверх бюджетного задания означает прирост выручки на 100 р., а маржинального дохода (т.е. валовой прибыли) – на 20 р. При этом начисление премиального фонда отделу сбыта за реализацию сверх плана каждой дополнительной штуки продукта Н составит 10 р. ( $100 \times 0,1$ ). Иными словами, прирост 20 р. валовой прибыли предприятия за счёт перевыполнения плана по реализации определяет начисление 10 р. премиальных, т.е. 0,5 р. премиального фонда за 1 р. прироста прибыли.

Это же соотношение должно применяться и к показателю экономии сметы операционных расходов. Каждый 1 р. благоприятного отклонения (экономии) сметы операционных расходов означает 1 р. прироста валовой прибыли, следовательно, величину данного коэффициента оптимально установить на уровне 0,5 р. начисления премиальных за 1 р. экономии сметы операционных расходов.

Рассмотренный принцип «равновесных ставок премирования» относится лишь к относительной величине коэффициентов премирования по различным показателям.

Принцип 7. Правило равного размера премиальных разных подразделений (центров ответственности) за равный вклад в финансовые результаты компании.

Соотношение между величинами различных показателей премирования должно быть оптимальным не только для одного подразделения (при наличии нескольких показателей премирования), но и между подразделениями (филиалами, дочерними предприятиями). Не должно быть в этой связи «высокопремируемых» и «низкопремируемых» подразделений.

Допустим, рассматривается вопрос премирования различных предприятий, входящих в ВИНК (вертикально интегрированную нефтяную компанию). Двумя основными группами предприятий ВИНК, исходя из её технологического модуля, являются НГДП (предприятия нефтегазодобычи), занимающиеся добычей сырой нефти, и НПЗ (нефтеперерабатывающие заводы), занятые переработкой в нефтепродукты сырой нефти, поставляемой с собственных НГДП. Требуется определить равновесные коэффициенты премирования для НПЗ и НГДП при распределении совокупного премиального фонда ВИНК по итогам работы за истекший бюджетный период исходя из критерия равного размера премиальных за равный вклад в конечные финансовые результаты компании в целом.

Механизм решения данного вопроса приведён ниже.

Определяется средний по компании коэффициент премирования, который, естественно, меньше 1. Он определяет, сколько копеек премиальных должно получить любое предприятие компании, если в результате его деятельности финансовый результат ВИНК в целом возрастет на 1 р. Этот вопрос обычно решается на Правлении предприятия. Итак, предположим коэффициент премирования равен 0,1 (т.е. на 1 р. прироста расчётной прибыли любое предприятие компании должно получить 10 к. премиальных).

Допустим, плановый объём добычи сырой нефти для НГДП составляет 10 000 т за бюджетный период. При этом плановая величина удельных затрат на 1 т добываемой нефти равна 2000 р. Следовательно, по всему плановому объёму нефтедобычи экономия 1 р. удельных затрат составит 10 000 р. ( $1 \times 10\,000$ ) снижения затрат или прироста валовой прибыли компании. Исходя из коэффициента премирования, равного 0,1, устанавливаем соотношение:  $(10\,000 \times 0,1) = 1000$  р. начисления премиального фонда за 1 р. снижения удельных затрат (на 1 т) по нефтедобыче.

Теперь этот же коэффициент применяется и к НПЗ. Предположим, все затраты отдельного НПЗ распадаются на:

- переменные затраты по процессингу (переработке нефти в нефтепродукты);
- постоянные (общехозяйственные) расходы.

Соответственно для данного НПЗ предусмотрено два показателя премирования – снижение удельных затрат по нефтепереработке и экономия сметы общехозяйственных расходов.

Экономия сметы общехозяйственных расходов эквивалентна прямому эффекту на прирост валовой прибыли ВИНК. Следовательно, по данному показателю применяется ставка премирования в размере 0,1 – 10 к. начисления премиального фонда за 1 р. снижения постоянных расходов.

Плановое задание по нефтепереработке на бюджетный период составляет 2000 т «входящей» сырой нефти. Следовательно, 1 р. экономии удельных затрат по нефтепереработке (в расчёте на 1 р. перерабатываемой сырой нефти) даст эффект на валовую прибыль ВИНК в размере 2000 р. ( $1 \times 2000$ ). Соответственно, исходя из коэффициента 0,1, получаем ставку премирования в размере 200 р. начисления премиального фонда на 1 р. снижения ниже плановых удельных затрат по нефтепереработке – переработке нефти в нефтепродукты (на 1 т перерабатываемой нефти).

Таким образом, получаем ставки премирования, которые, во-первых, являются равновесными внутри предприятия по разным направлениям прироста финансовых результатов и, во-вторых, – равновесными для различных предприятий холдинговой компании, т.е. обеспечивают одинаковый размер премиальных за равный вклад в финансовый результат [38].

Принцип 8. Различные по срокам начисления показатели премирования для персонала и руководителей подразделений (центров ответственности).

То, что основа для расчёта коэффициентов премирования для персонала и руководителя подразделения (центра ответственности) должна быть одной и той же – это очевидно. Менее очевидно другое. Персонал подразделения, как правило, должен премироваться за перевыполнение плановых показателей за краткосрочный период. Премиальный фонд руководителей подразделений также отчасти складывается по итогам исполнения краткосрочного бюджета, но основная его часть должна основываться на итогах исполнения долгосрочного «бюджета развития» (например, за год). Это вызвано тем, что смена кадров среди рядового состава, как правило, выше, чем среди среднего и высшего руководства, которое составляет «костяк» предприятия. В этих условиях очевидно, что:

- большая часть рядового состава в гораздо большей степени ориентирована на осязаемые премиальные деньги за текущую работу, чем на обещания заплатить через год;
- эффективным для благосостояния компании будет создание мотивации для высшего и среднего менеджмента на долгосрочное повышение финансовых результатов предприятия.

Именно этими обстоятельствами объясняется объективная необходимость выбора более продолжительного периода хозяйственной деятельности в качестве основы премирования менеджмента по сравнению с рядовыми сотрудниками.

Принцип 9. Основой начисления и распределения премиального фонда являются гибкие ставки (коэффициенты) премирования.

Если выбор баз премирования меняется чрезвычайно редко, то количественный показатель, согласовывающий базу премирования и абсолютный размер премиального фонда подразделения, должен пересматриваться каждый краткосрочный бюджетный период.

Поскольку система материального стимулирования органично «встроена» в бюджетный план предприятия, то и плановый размер совокупного премиального фонда при возможном перевыполнении бюджетного задания также «заложен» в проекте сводного бюджета. Здесь следует учитывать, что предприятие к началу бюджетного периода может подходить в различном состоянии с точки зрения финансовой стабильности, инвестиционных потребностей и т.д. Именно исходя из совокупности данных соображений, планируется часть дополнительной чистой прибыли, которая может быть «пущена» на премирование персонала при перевыполнении бюджетного задания. Следовательно, коэффициенты премирования каждый текущий бюджетный период могут варьироваться. Следует отметить при этом, что речь идёт не о соотношении коэффициентов премирования различных подразделений, которое, как указывалось, определяется критерием равного вознаграждения за один дополнительный рубль прибыли, полученной предприятием в результате деятельности подразделения. Речь идёт именно об абсолютных величинах коэффициентов премирования. Основой теории мотивации при этом, естественно, является то, что коэффициенты премирования «доводятся» до сведения

работников предприятия до начала бюджетного периода. Работник с самого начала бюджетного периода должен знать, какое вознаграждение его ждёт за дополнительные усилия на благо предприятия.

В качестве примера, можно представить перечень условий и показателей премирования для различных центров ответственности в составе предприятия (табл. 27).

**27. Условия и показатели премирования  
для различных центров ответственности  
в составе российских промышленных предприятий**

Тип центра ответственности	Основные группы подразделений, относящиеся к данному статусу центра ответственности	Условия премирования	Показатели премирования
Центры управленческих затрат	Службы аппарата управления, административные службы	1. Непревышение сметы операционных расходов. 2. Приемлемое выполнение целевого плана	1. Экономия сметы операционных расходов. 2. Персональная надбавка за выполнение целевого плана
Центры нормативных затрат	Производственные подразделения (цеха), служба снабжения	1. Выполнение производственной программы (структура и объём выпуска). 2. Непревышение совокупной плановой себестоимости выпуска	Благоприятные отклонения удельной себестоимости выпуска
Тип центра ответственности	Основные группы подразделений, относящиеся к данному статусу центра ответственности	Условия премирования	Показатели премирования
Центры доходов	Службы сбыта	1. Непревышение лимита контролируемых расходов. 2. Достижение планового объёма выручки	Превышение планового объёма выручки
Центры прибыли	Обособленные производственные подразделения (цеха)	Достижение планового объёма валовой прибыли	Благоприятное отклонение валовой прибыли
Центры инвестиций	Дочерние предприятия	1. Достижение планового объёма валовой прибыли. 2. Соблюдение финансовых нормативов. 3. Выполнение централизованного плана по КВ (инвестиционного бюджета)	Положительное отклонение валовой прибыли

### 3.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ

Наряду с системой материального стимулирования одним из инструментов повышения эффективности бюджетирования на предприятии является внедрение информационных технологий.

Использование программно-технических средств в бюджетировании даёт ряд других важных преимуществ [25].

1. Возможность создания единого информационного пространства, основанного на стандартизации данных оперативного и бухгалтерского учёта, в виде единой базы данных предприятия на основе единой информационной сети.

2. Возможность *n*-мерной кодификации учётных данных. «Бумажный» документооборот позволяет осуществлять лишь одномерную «традиционную» кодификацию данных в русле разукрупнения рабочего плана синтетических счётов последовательно на субсчета, субсчета – на субсубсчета и т.д. Между тем, требования качественного принятия управленческих решений требуют обработки учётной информации в самых различных разрезах. В этой связи использование программных носителей информации даёт возможность трансформации традиционных субсчетов в так называемые группы аналитики, которые отличаются от субсчетов тем, что дают возможность перекрестной систематизации данных в режиме целевой выборки. Так, любой вид затрат может быть охарактеризован по следующим критериям:

- с точки зрения экономического содержания (амортизация, текущие материальные затраты, зарплата, пр.). Данный разрез учёта необходим для проведения комплексного анализа интенсификации производства;

- с точки зрения корреляции с масштабом деятельности (условно-постоянные или условно-переменные расходы). Данный разрез учёта необходим для нахождения критической точки и планирования объёма выпуска и реализации;

- с точки зрения плановых бюджетов затрат (фактические, плановые затраты и отклонения). Это является необходимым условием проведения любого план-факт анализа;

- с точки зрения принадлежности к тому или иному центру ответственности – необходимо для проведения анализа по центрам ответственности;

- с точки зрения вида деятельности как генератора данного элемента затрат – необходимое условие анализа безубыточности;

- с точки зрения принадлежности к производству отдельных видов выпускаемой и реализуемой продукции – необходимо для анализа рентабельности по видам продукции с целью оптимизации производственной программы и структуры портфеля продаж.

В этом случае кодификатор будет иметь шесть знаков. Задав целевую выборку по одному или нескольким знакам, можно в оперативном режиме получить информацию о совокупных затратах предприятия, совокупных производственных затратах предприятия, относящихся к определённому подразделению и определённому виду выпускаемой продукции и пр. Это значительно повышает качество принятия управленческих решений. Понятно, что «бумажный» документооборот такого обеспечить не может.

3. Возможность создания единой системы оперативного контроля, основанной на использовании единой информационной сети и базы данных и на различных режимах доступа разными пользователями информации в зависимости от уровня в управленческой иерархии. Так, «переложив» систему документооборота на программные носители информации мы получим четыре режима доступа:

- первый режим доступа (нижний) – на уровне руководителей подразделений. Начальник механического цеха имеет доступ к оперативным данным своего цеха, но уже не имеет доступа к оперативным данным других цехов службы производства, не говоря уже об информации, относящейся к подразделениям других служб;

- второй режим доступа – на уровне руководителей служб. Первый вице-президент по производству имеет доступ к данным по всем производственным подразделениям и к сводной

информации по себестоимости и структуре выпуска, – но не имеет доступа к данным общехозяйственных, сбытовых и прочих расходов;

- третий режим доступа – на уровне отдельных функциональных служб аппарата управления, курирующих отдельные сегменты бюджетного процесса. Так, начальник ПЭУ имеет доступ ко всем данным операционного бюджета, но не имеет доступа к данным финансового и инвестиционного бюджетов;

- четвертый (высший) режим доступа – первый вице-президент по экономике и финансам (высшее должностное лицо, – персонально отвечающее за составление и исполнение сводного бюджета компании) имеет доступ ко всей информации (данным сводного бюджета).

Система сквозного оперативного контроля очень облегчает задачу сохранения коммерческой тайны и позволяет избежать «утечки» конфиденциальных данных из предприятия.

4. Возможность автоматизации процесса аналитической обработки информации как при стратегическом планировании (CVP-анализ, основанный на моделировании; различные варианты анализа чувствительности и пр.), так и при оперативном управлении (синхронизации стадий снабжения, производства и сбыта на базе моделей EOQ и EPR, расчёт эффективности специальных управленческих решений и пр.).

Четыре вышеописанных преимущества использования программно-технических средств в бюджетировании в классическом виде достигаются при применении так называемых полнофункциональных программных продуктов, полностью охватывающих систему оперативного и бухгалтерского учёта на предприятии и позволяющих полностью автоматизировать технологию составления, мониторинга и план-факт анализа сводного бюджета. Однако внедрение полнофункциональных продуктов является достаточно дорогим, в особенности для средних и мелких компаний. Существуют более дешёвые средства компьютеризации меньшей функциональности.

Можно выделить три основных уровня программно-технических средств, используемых в бюджетировании [14].

*Первый уровень.* Создание системы автоматизированных рабочих мест (АРМ). Система АРМ подразумевает возможность создания единой сети «цепи» персональных компьютеров (ПС), но не позволяет создать систему единого внутреннего контроля и единого информационного пространства на уровне компании или отдельного крупного управленческого сегмента.

На данном этапе фактически речь идет о пассивном подключении пользователя АРМ к базе данных компании по тому или иному функциональному блоку бизнеса. Большая часть предприятий и компаний, начавших в своё время использовать в производственной деятельности средства вычислительной техники, прошли более или менее похожие стадии развития:

- использование персональных компьютеров в локальном режиме;
- использование персональных компьютеров в локальных вычислительных сетях с использованием архитектуры «файл-сервер»;
- использование персональных компьютеров, помимо решения локальных задач, в режиме эмуляции терминалов центральных машин комплексных информационных систем с использованием архитектуры «клиент-сервер».

Статистический анализ эффективности применения информационных технологий в сфере промышленных предприятий показал высокую экономическую оправданность затрат на автоматизацию ключевых объектов технологического процесса, даже на базе локальных персональных компьютеров (каждое автоматизированное рабочее место повышает производительность в среднем в 4 – 6 раз).

Переход от локальных автоматизированных рабочих мест к многопользовательским базам данных в рамках отдела позволяет максимально повысить возможную производительность каждого оператора в 1,3 – 2 раза в зависимости от интенсивности информационного обмена.

Эта экономия достигается за счёт сокращения числа ошибок при работе каждого оператора со всей базой, поскольку позволяет проводить максимальное количество проверок прямо при вводе документа в базу посредством упрощения процедур обновления данных, формирования отчётов и т.д. Однако здесь

необходимо учитывать очень важный отрицательный фактор. Это резкое падение быстродействия системы с ростом числа пользователей, если работа с базами данных организуется в локальной вычислительной сети (особенно без использования архитектуры «клиент-сервер», что как раз и наблюдается при использовании СУБД FoxPro 2.0, LAN или Clipper.).

*Второй уровень.* Использование программных продуктов локальной функциональности. Для дальнейшего улучшения повышения производительности уже в масштабах всего предприятия, т.е. улучшения взаимодействия между отделами, необходимо внедрение интегрированных систем, которые автоматизируют передачу данных между отделами. Особенно сильное влияние такие системы оказывают на улучшение управления, поскольку позволяют анализировать в процессе принятия решений максимальное количество информации. Такие системы можно строить на базе локальных вычислительных сетей (ЛВС), объединяющих персональные компьютеры с центральным мощным файловым сервером, или на базе многотерминальных систем с так называемым хост-компьютером в качестве центрального элемента.

Оба варианта получили широкое распространение в мире и в принципе оба годятся для построения информационных систем обеспечения деятельности промышленных предприятий. Локальные программные продукты, как правило, охватывают один или несколько агрегированных управленческих сегмента (модуля): бухгалтерию, запасы, движение основных средств, финансы и т.д. Наиболее популярными в России являются такие локальные программные продукты, как «Платинум», «Бипекс», «Скала», «Парус» и некоторые другие.

*Третий уровень.* Создание интегрированной системы управления на базе полнофункциональных программных продуктов. В законченном виде интегрированная система внутреннего контроля и бюджетирования, основанная на применении программно-технических средств, возможна при использовании предприятием полнофункциональных программных продуктов, объединяющих в единое целое ключевые управленческие сегменты бизнеса предприятия. Стандартные программные пакеты полной функциональности (например, R/3, BAAN IV, Oracle Applications и др.), разработанные для удовлетворения требований крупных предприятий, в целом отвечают требованиям программно-технического блока ИСУ. Эти пакеты обеспечивают централизованный контроль и управление как на уровне управленческих показателей высшего звена, так и на уровнях логистики, производства и т.д., позволяют вести бухгалтерский учёт в разных планах счетов, в частности, для формирования отчётности по международным стандартам (GAAP). Централизованное управление бухгалтерским учётом гарантирует реализацию единой учётной политики в рамках всей корпорации. Формирование сводной отчётности на уровне компании может выполняться в любое время, так как превращается в техническую операцию обработки аналитической информации о подразделениях, которая внесена в систему. Доступность этой информации строго регламентирована и зависит от прав пользователя. При этом протоколы системы гарантируют персонификацию всей вводимой информации.

Для того чтобы обеспечить применение финансовых принципов управления, в пакетах предусмотрена настраиваемая система бюджетирования. Количество и иерархия бюджетов, как правило, достаточны для построения стройной системы финансового управления. Многовариантность организации логистики, производства, сервиса и других деловых процессов на реальном предприятии также обеспечивается в этих пакетах. Некоторые фирмы-производители не ограничиваются имеющейся функциональностью и приобретают более функциональные программы, включая их в свой пакет (например BAAN приобрёл Hyperion, Manta и некоторые другие пакеты) с целью быстрого увеличения его мощности.

Обеспечение гибкости программных пакетов является важнейшим условием эффективности масштабных продуктов. Очевидно, что при изменении законодательства, условий и организации бизнеса и других факторов, влияющих на крупную компанию, необходимы специальные решения, обеспечивающие адаптацию информационной системы. Разные программные продукты имеют различные решения. Пакет R/3, например, имеет систему проектов и встроенный язык АВАР/4, а пакет BAAN, кроме встроенного языка 4GL, – систему динамического моделирования.

Следует отметить, что в принципе внедрение интегрированной системы управления на предприятии, стержнем которой является система бюджетирования, возможно даже на «бумажных» носителях информации. Другое дело, что в практике деятельности средних и крупных предприятий то или иное использование программно-технических средств и программных продуктов просто необходимо.

Проект по разработке и внедрению интегрированной системы управления (ИСУ) на предприятии, как правило, делится на три фазы (рис. 14 – 16):

1. Обследование компании.
2. Проектирование.
3. Ввод в действие.

Рассмотрим более подробно каждый из этапов разработки и внедрения ИСУ на предприятии [25].

На первой фазе обследования проводится сбор данных и анализ деятельности компании (корпоративного центра и согласованного набора типовых структурных подразделений), строится модель бизнес-процессов «как есть», определяются основные элементы системы и технологии управления, вырабатывается видение будущей интегрированной системы управления (ИСУ), строится модель бизнес-процессов «как должно быть», определяются требования к будущей ИСУ. На основе этих требований вырабатывается концепция развития ИСУ: этапы создания ИСУ, их содержание, способы адаптации действующих автоматизированных систем управления, модель внедрения.

Последующие конкретные шаги по совершенствованию системы управления компанией могут быть определены по окончании первой фазы взаимодействия, когда будет проведено исследование бизнеса компании, определены и согласованы пути реорганизации системы управления и пути развития информационных технологий.

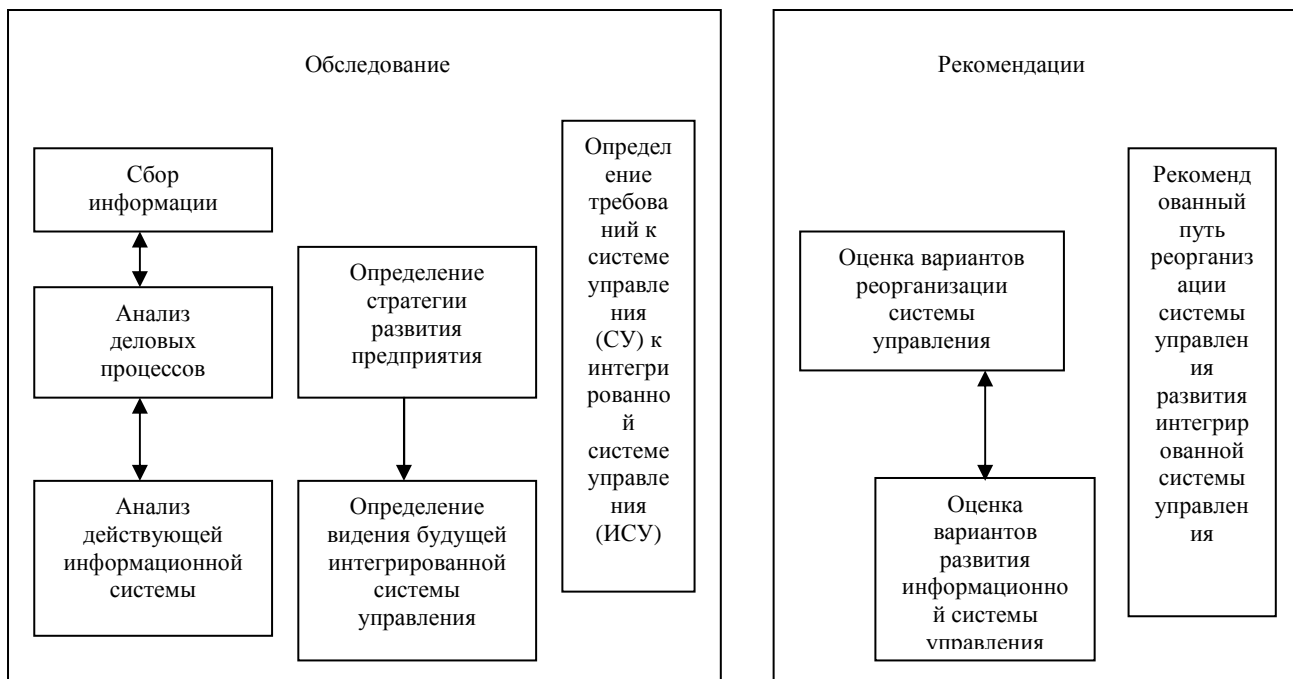
Эскизный проект создаётся на основе технического задания (ТЗ) укрупнённо описывает управленческие и информационные взаимосвязи в системе. После согласования эскизного проекта можно начинать детальное проектирование и внедрение выделенных подсистем (по бизнес процессам и/или подразделениям) с целью сокращения сроков получения реальной отдачи от внедряемых технологий. В соответствии с согласованной очередностью внедрения разрабатываются детальные ТЗ на подсистемы и проводятся работы по внедрению подсистем вплоть до завершения опытной эксплуатации.

Основная работа, необходимая для разработки технического задания будет проведена при выборе системы, т.е. на этом этапе необходимо окончательно согласовать и утвердить детали, касающиеся подсистем. На каждую подсистему оформляется и утверждается ТЗ, которое определяет порядок создания и требования к подсистеме.

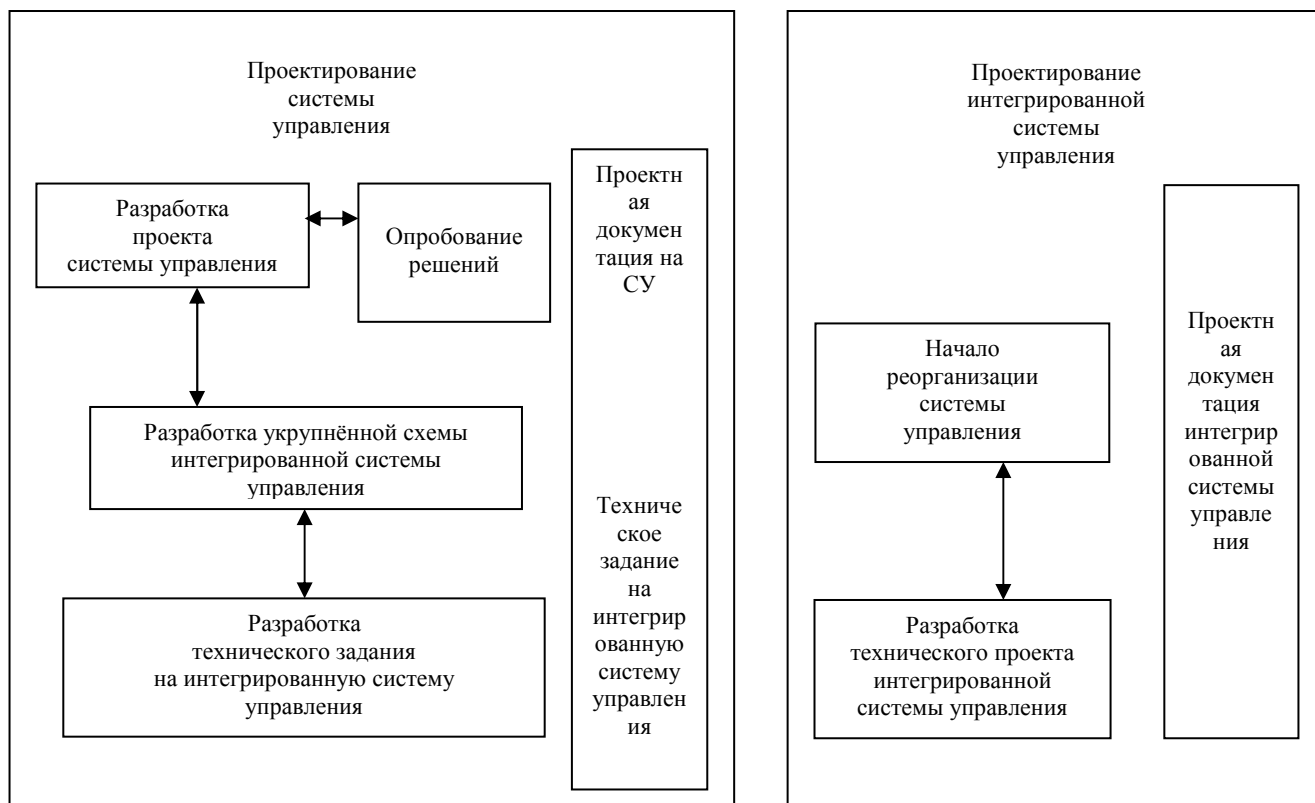
Пробное внедрение предлагаемой технологии управления проводится в ручном режиме по выбранным направлениям деятельности. По результатам опробования производятся согласование необходимых изменений.

Техническое проектирование отобранной подсистемы осуществляется в соответствии с утверждённым техническим заданием. На стадии проектирования по подсистемам проводится подробное моделирование бизнес-процессов и строится подробная модель бизнес-процессов будущей системы управления. Технический проект информационной системы (ИС) подробно описывает рабочие места ИСУ, выполняемые на них бизнес-операции, соответствующие им проводки, структуры обрабатываемых баз

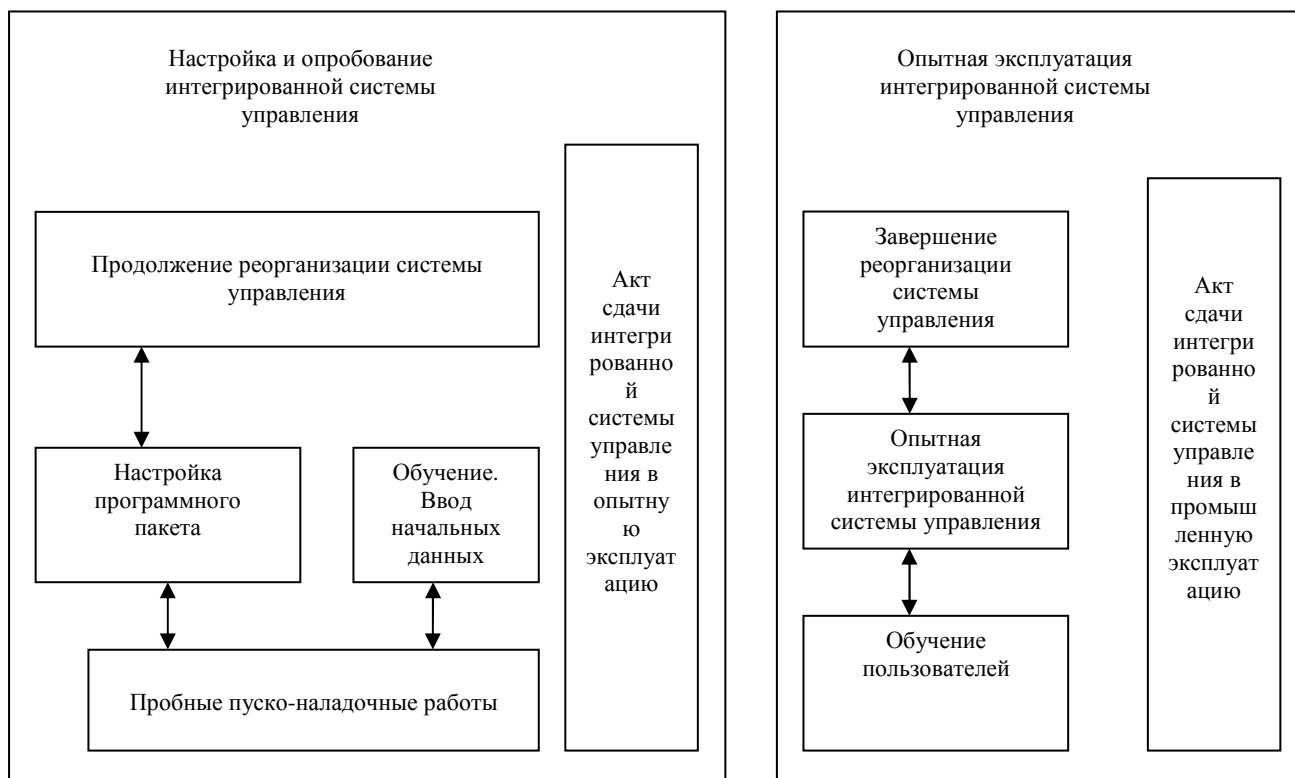




**Рис. 14. Предпроектные работы по разработке и внедрению интегрированной системы управления (ИСУ)**



**Рис. 15. Проектирование системы управления (СУ) и интегрированной системы управления (ИСУ)**



**Рис. 16. Вод в действие интегрированной системы управления (ИСУ)**

данных, взаимосвязи данных и алгоритмы их обработки. Технический проект должен включать данные об объёмах и интенсивности потоков обрабатываемой информации, количестве пользователей ИСУ и характеристиках требуемого оборудования и программного обеспечения.

На этапе ввода интегрированной системы в действие проводится реализация/настройка программного продукта, осуществляется работа по созданию дополнительных модулей в соответствии с техническим проектом, например, реализация модулей сопряжения с системой управления технологическими процессами, создание конвертеров, позволяющих преобразовать нормативно-справочную информацию и другие хранимые данные из существующей системы в требуемый формат.

С самого начала работ по реализации интегрированной системы управления проводится обучение проектной группы заказчика, которая впоследствии будет сопровождать создаваемую систему.

Пробные пусконаладочные работы проводят на стендовом оборудовании с тем, чтобы не мешать текущему процессу управления. Для проведения пробной пуско-наладки от компании назначают освобождённую группу, состоящую из перспективных сотрудников, которые освобождаются от текущей производственной нагрузки. Освобождённая группа в дальнейшем участвует в обучении остальных сотрудников и распространении настроенного пакета по всем рабочим местам.

Пробная пуско-наладка включает следующие этапы:

- обучение освобождённой группы;
- техническую настройку типовых рабочих мест;
- пробную конвертацию данных и дополнительные работы;
- пробный ввод в действие.

Основной задачей этапа опытной эксплуатации является доводка настроенного при пробных работах пакета модулей и распространение его по всем рабочим местам компании.

Основные пусконаладочные работы включают следующие стадии:

- обучение пользователей рабочих мест;
- доводка технической настройки на рабочих местах;
- промышленная конвертация данных;

– проведение опытной эксплуатации.

На этом проект внедрения ИСУ на предприятии, как правило, считается завершённым. В дальнейшем в течение нескольких месяцев производится поддержка эксплуатации ИСУ силами собственных и приглашённых специалистов до тех пор, пока интегрированная система не станет рутинной практикой управленческих служб предприятия.

Следует сделать вывод, что разработка и внедрение системы мотивации сотрудников в рамках исполнения бюджета, а также эксплуатация автоматизированной системы управления будут способствовать повышению эффективности бюджетирования на предприятии.

### Контрольные вопросы

1. Приведите принципы построения эффективной системы материального стимулирования на предприятии.

2. Приведите примеры условий и показателей премирования для различных центров ответственности.

3. Опишите преимущества внедрения информационных технологий в бюджетировании.

4. Опишите этапы разработки и внедрения интегрированной системы управления (ИСУ) на предприятии.

5. Охарактеризуйте три основных уровня программно-технических средств, используемых в бюджетировании.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

#### Задание 1

Предприятие производит два типа двигателей для автомашин, используя в качестве основных материалов сплав № 1 и сплав № 2. Учётной политикой предусмотрено применение метода ФИФО. Руководство определило план развития предприятия на 200X г. следующим образом (исходные данные табл. 28 – 31).

#### 28. План развития предприятия на 200X г.

Показатель	Мотор	
	№ 1	№ 2
Планируемые продажи	2500	500
Цена продажи одной единицы, р.	300	400

Планируемый уровень запасов готовой продукции на конец периода:

для мотора № 1 – 550 шт.;

для мотора № 2 – 25 шт.

Планируемая стоимость прямых затрат:

сплава № 1 – 3,5 р./кг;

сплава № 2 – 5 р./кг;

труда производственных рабочих – 10 р./ч;

ставка накладных расходов – 20 р./ч.

Планируемые запасы материалов на конец периода:

для сплава № 1 – 4000 кг;

для сплава № 2 – 1000 кг.

**29. Состав прямых затрат, включаемых в себестоимость  
единицы продукции**

Показатель	Мотор	
	№ 1	№ 2
сплав № 1	6 кг	6 кг
сплав № 2	3 кг	4 кг
труд производственных рабочих	2 ч	3 ч
накладные расходы	2 ч	3 ч

**30. Планируемые накладные расходы**

Накладные расходы	Показатель	р.
Переменные	Зарботная плата вспомогательных рабочих	150 000
	Премии рабочих	160 000
	Электроэнергия	45 000
	Ремонт	35 000
Постоянные	Амортизация	115 000
	Налог на имущество	25 000
	Зарботная плата мастеров	50 000
	Электроэнергия	10 000
	Ремонт	10 000
	<b>Расходы на НИОКР</b>	
	Зарботная плата	105 000
	Материалы	31 000
	<b>Расходы по маркетингу</b>	
	Зарботная плата	65 000
	Реклама	15 000
	Командировки	20 000
	<b>Коммерческие расходы</b>	
	Зарботная плата	30 000
	Аренда, налоги	20 000
	<b>Работа с клиентами</b>	
	Зарботная плата	20 000
	Командировки	10 000
	<b>Административные расходы</b>	
	Зарботная плата управляющих	80 000
	Зарботная плата служащих	40 000
	Административные помещения	40 000
Разное	30 000	

### 31. Данные о наличии сырья и готовой продукции на складе

Показатель	Сплав № 1	Сплав № 2
Запасы на начало периода, кг	3500	3000
Стоимость запасов, р.	25 000	30 000
Начальные запасы, шт.	50	25
Начальные запасы, р.	19 200	13 100

#### Необходимо

Подготовить оперативный бюджет на 200X г. Должны быть представлены:

- 1) бюджет продаж;
- 2) бюджет производства (в шт.);
- 3) бюджет использования прямых материалов;
- 4) бюджет трудовых затрат;
- 5) бюджет накладных расходов;
- 6) бюджет конечных запасов (материалов и готовой продукции);
- 7) бюджет себестоимости проданной продукции.

#### Задание 2

Швейное предприятие АО «Красная игла» занимается пошивом дамских костюмов и платьев, используя два вида тканей – шерсть и фланель. Учётной политикой предприятия для оценки потреблённых материалов предусмотрен метод ФИФО. Руководству предприятия необходимо было разработать генеральный бюджет на 200X г.

Для решения поставленной задачи предполагалось использование следующей информации (табл. 32 – 40).

### 32. Баланс АО «Красная игла» на 01.01.200X г., тыс. р.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Основные средства	1710	Уставный капитал	2113
Готовая продукция	64	Кредиторская задолженность	150
Запасы материалов	109	Расчёты с бюджетом	50
Дебиторы	400		
Касса, расчётный счёт	30		
Итого	2313	Итого	2313

### 33. Прогноз реализации на 200X г.

Параметры	Вид продукции	
	платья	костюмы
Планируемые продажи, ед.	5000	1000
Цена реализации 1 ед., р.	600	800

### 34. Планируемый уровень запасов готовой продукции на конец периода

Параметры	Вид продукции	
	платья	костюмы
Планируемые запасы на конец периода, ед.	1100	50



<b>Расходы на конструирование и моделирование – всего</b>	<b>136</b>	
В том числе:		
заработная плата		
материалы	105	П
<b>Расходы на маркетинг – всего</b>	<b>31</b>	П
В том числе:	<b>200</b>	
заработная плата		
реклама	130	П
командировочные расходы	30	П
<b>Коммерческие расходы – всего</b>	<b>40</b>	П
В том числе:	<b>100</b>	
заработная плата		
аренда, налоги	60	П
<b>Работа с клиентами – всего</b>	<b>40</b>	П
В том числе:	<b>60</b>	
заработная плата		
командировочные расходы	40	П
<b>Административные расходы – всего</b>	<b>20</b>	П
В том числе:	<b>374</b>	
заработная плата управляющих		
содержание административных помещений	155	П
разное	165	П
	54	

### 39. Данные о наличии материалов на складе на начало периода

Показатели	Материалы	
	фланель	шерсть
Запасы на начало периода, м	7000	6000
Стоимость запасов, р.	49 000	60 000

### 40. Данные о наличии готовой продукции на складе на начало периода

Показатели	Продукция	
	платья	костюмы
Начальные запасы, шт.	100	50
Начальные запасы, р.	38 000	26 000

#### Необходимо

Подготовить оперативный бюджет на 200X г. Должны быть представлены:

- 1) бюджет продаж;
- 2) бюджет производства (в шт.);
- 3) бюджет использования прямых материалов;
- 4) бюджет трудовых затрат;
- 5) бюджет накладных расходов;
- 6) бюджет конечных запасов (материалов и готовой продукции);
- 7) бюджет себестоимости проданной продукции.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

---

Разработка регулярных производственных и финансовых бюджетов является важнейшей составляющей планово-аналитической работы предприятий всех без исключения отраслей экономики. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением.

Однако бюджетное планирование до сих пор остаётся слабым местом в системе управления на большинстве предприятий промышленности, торговли, банковской сферы, страхования. Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий.

1. Предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

2. Для того чтобы разрабатывать бюджет, на предприятии должна существовать система управленческого учёта, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

3. Бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

4. На средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную.

В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учётно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств.

Следует также отметить, что эффективный бюджетный процесс на предприятии невозможен без внедрения системы материального стимулирования. Для построения такой системы на предприятии необходима последовательность в осуществлении определённых основополагающих принципов премирования.

Наряду с системой материального стимулирования одним из инструментов повышения эффективности бюджетирования на предприятии является внедрение информационных технологий.

Использование программно-технических средств в бюджетировании даёт ряд других важных преимуществ.

1. Возможность создания единого информационного пространства, основанного на стандартизации данных оперативного и бухгалтерского учёта, в виде единой базы данных предприятия на основе единой информационной сети.

2. Возможность *n*-мерной кодификации учётных данных.

3. Возможность создания единой системы оперативного контроля, основанной на использовании единой информационной сети и базы данных, и на различных режимах доступа разными пользователями информации в зависимости от уровня в управленческой иерархии.

4. Возможность автоматизации процесса аналитической обработки информации как при стратегическом планировании, так и при оперативном управлении.

Четыре вышеописанных преимущества использования программно-технических средств в бюджетировании достигаются при применении так называемых полнофункциональных программных продуктов, полностью охватывающих систему оперативного и бухгалтерского учёта на предприятии и позволяющих полностью автоматизировать технологию составления, мониторинга и план-факт анализа сводного бюджета.

Следует помнить, что только при выполнении всех вышеперечисленных условий, бюджетирование станет удобным и гибким инструментом для планирования и анализа деятельности и принятия управленческих решений.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрющенко, А. Постановка бюджетирования: задачи и анализ ошибок / А. Андрющенко // Консультант. – 2005. – № 23. – С. 7 – 19.
2. Афанасьев, Мст. Бюджетирование, ориентированное на результат / Мст. Афанасьев // Вопросы экономики. – 2004. – № 9. – С. 130 – 140.
3. Барнгольц, С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М. : «Финансы и статистика», 2003. – 240 с.
4. Боровикова, Е.В. Индикаторы результативности в системе среднесрочного бюджетирования / Е.В. Боровикова // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2006. – № 8. – С. 12 – 18.
5. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ / С.А. Бороненкова. – М. : «Финансы и статистика», 2004. – 384 с.
6. Бурцев, В.В. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией / В.В. Бурцев // Аудитор. – 2006. – № 3. – С. 32 – 38.
7. Бурцев, В.В. Управленческий аудит системы бюджетирования / В.В. Бурцев // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 12. – С. 14 – 19.
8. Вахрушина, М. Бюджетирование и управленческий контроль / М. Вахрушина // Бухгалтерское приложение к газете «Экономика и жизнь». – 2001. – выпуск 45. – С. 12 – 19.
9. Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2006. – № 2. – С. 4–5.
10. Войко, А. Система бюджетирования при формировании учётной политики организации / А. Войко // Финансовая газета. – 2005. – № 30, 31. – С. 14 – 25.
11. Врублевский, Н.Д. Управленческий учёт издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики / Н.Д. Врублевский. – М. : «Бухгалтерский учёт», 2004. – 376 с.
12. Гаврилова, О. Типичные ошибки процесса бюджетирования / О. Гаврилова // Консультант. – 2005. – № 3. – С. 19 – 22.
13. Галушкин, В. Новации бюджетного процесса: Бюджетирование, ориентированное на результат / В. Галушкин // Вопросы экономики. – 2005. – № 2. – С. 4 – 23.
14. Герасименко, Н. «BPlan» – система для автоматизации бюджетирования / Н. Герасименко // Финансовая газета. – 2005. – № 39. – С. 10 – 15.
15. Гиндзбург, Л. Бюджетирование или налоговое планирование / Л. Гиндзбург // Экономика и жизнь. – 2005. – № 7. – С. 5 – 11.
16. Горбачёва, Л. Постановка системы бюджетирования / Л. Горбачёва // Финансовая газета. – 2006. – № 20. – С. 5–6.
17. Гусева, Т.М. Основы бухгалтерского учёта: теория, практика, тесты / Т.М. Гусева, Т.Н. Шеина. – М. : «Финансы и статистика», 2005. – 368 с.
18. Дука, Б. Бюджетирование: где "спотыкаются" ваши финансы... / Б. Дука // Экономика и жизнь. – 2005. – № 18. – С. 13 – 19.
19. Елисеева, С. Жизнь по плану. Для чего нужно бюджетирование / С. Елисеева // Двойная запись. – 2003. – № 7. – С. 4 – 26.
20. Жуков, С. Бюджетирование – почти без проблем / С. Жуков // Банковское дело в Москве. – 2005. – № 9. – С. 27 – 32.
21. Земитан, Г. Актуальные задачи бюджетирования в страховой компании / Г. Земитан // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 49. – С. 2–3.
22. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учёт / В.Б. Ивашкевич. – М. : «Экономистъ», 2006. – 618 с.
23. Ильина, Е. Автоматизация бюджетирования в современных системах управления / Е. Ильина // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 21. – С. 3–4.
24. Илясов, Г.Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия / Г.Г. Илясов // Финансы. – 2005. – № 10. – С. 70 – 74.

25. Исаев, Д. Внедрение автоматизированной системы бюджетирования / Д. Исаев, Д. Хомаза // Финансовая газета. – 2004. – № 18. – С. 4.
26. Керимов, В.Э. Бухгалтерский учёт на производственных предприятиях / В.Э. Керимов. – М. : «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 580 с.
27. Керимов, В.Э. Управленческий учёт / В.Э. Керимов. – М. : «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 460 с.
28. Ковалёв, В.В. Финансовая отчётность и её анализ / В.В. Ковалёв, Вит.В. Ковалёв. – М. : «ТК Велби, Изд. Проспект», 2006. – 432 с.
29. Малютин, Д. Возможен ли отказ от систем бюджетирования / Д. Малютин // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2006. – № 12. – С. 2 – 4.
30. Миславский, А. Центры финансовой ответственности. Первый шаг на пути к бюджетированию / А. Миславский // Двойная запись. – 2005. – № 10. – С. 4 – 8.
31. Неудачин, В. Стратегическое бюджетирование на основе BSC / В. Неудачин // Консультант. – 2005. – № 7. – С. 3 – 9.
32. Никитина, Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения / Н. Никитина // Финансовая газета. – 2005. – № 9. – С. 4 – 6.
33. Попов, А.Н. Система бюджетирования на предприятиях / А.Н. Попов, О.Ю. Ширшова // БУХ.1С. – 2005. – № 4. – С. 12 – 17.
34. Ревенков, А. Финансовое планирование на предприятии / А. Ревенков // Экономист. – 2004. – № 11. – С. 72 – 79.
35. Рыжакина, Т. Бюджетирование как основа стратегического планирования / Т. Рыжакина // Финансовая газета. – 2006. – № 24. – С. 3–4.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск : ООО «Новое знание», 2006. – 688 с.
37. Траченко, М. "Тюнинг" для бюджетирования / М. Траченко // Консультант. – 2006. – № 1. – С. 10 – 21.
38. Чулихин, А. Распределение ответственности при бюджетировании / А. Чулихин // Консультант. – 2005. – № 17. – С. 31 – 37.
39. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 4. – С. 42 – 47.
40. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2006. – № 4. – С. 42 – 47.
41. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 1. – С. 29 – 33.
42. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 2. – С. 45 – 57.
43. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 3. – С. 22 – 34.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ .....	4
1.1. Сущность, цели и задачи бюджетирования .....	4
1.2. Аналитический, учётный, организационный и программно-технический аспекты бюджетирования .....	7
1.3. Виды бюджетов и их классификация .....	11
Контрольные вопросы .....	19
2. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА, КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ЕГО ИСПОЛНЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	20
2.1. Порядок составления операционного бюджета .....	20
2.2. Порядок составления инвестиционного бюджета .....	45
2.3. Порядок составления финансового бюджета .....	47
2.4. Контроль исполнения бюджета .....	60
2.5. Анализ исполнения бюджета .....	75
Контрольные вопросы .....	78
3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ...	79
3.1. Материальное стимулирование как составная часть эффективного бюджетирования	79
3.2. Использование информационных технологий в бюджетировании .....	89
Контрольные вопросы .....	99
Контрольные задания .....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	106
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	108